

Plano de Modernização e Tecnologia “Justiça mais Próxima” em Portugal: Seguimento e Monitorização da Implementação do Programa

Laura Catalina Bustamante Garcia

Orientador: Professora Doutora Elisabete Carvalho

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública

Lisboa
2018

Índice

Índice de tabelas	II
Índice de figuras	II
Siglas.....	III
Resumo	IV
Abstract	V
Agradecimentos	VI
Capítulo 1. Introdução	1
Capítulo 2: Enquadramento teórico	4
2.1. Nova governança pública	4
2.2. Inovação.....	9
2.2.1. Principais tipos de inovação.....	9
2.2.2. Inovação no setor público e no setor privado	11
Capítulo 3: Contexto Europeu	14
Capítulo 4: Caso de Estudo: Plano Justiça Mais Próxima	23
4.1. Descrição geral	23
4.2. Modelo de análise e Metodologia	25
4.2.1. Modelo de análise	25
4.2.2. Metodologia.....	27
4.3. Tribunal +	30
4.3.1. Benefícios esperados e impacto.....	30
4.3.2. Indicadores de gestão.....	32
4.3.3. Metodologia do Projeto	33
4.3.4. Atendimento.....	38
4.3.5. Modelos de Tribunais	42
4.4. Gestão de Fundos Europeus	45
4.4.1. Estrutura de gestão de fundos	48
4.4.2. Fundos geridos pela Comissão Europeia.....	49
4.4.3. Fundos geridos pelo Estado Português.....	54
4.5. Análise e discussão de resultados	57
Bibliografia.....	63
Anexo 1: Lista de conceitos.....	71

Índice de tabelas

Tabela 1 Conceitos de governança.	4
Tabela 2 Características distintivas da NGP e a Governança	5
Tabela 3 Modelos de desenvolvimento E-government.	8
Tabela 4 Características principais das inovações de processos e organizacionais.....	11
Tabela 5 Conceito de Inovação na NGP e na Governança	12
Tabela 6 Plano de ação europeu 2011-2015.....	15
Tabela 7 Objetivos específicos para agilizar a justiça	17
Tabela 8 Medidas PGETIC.....	19
Tabela 9 Princípios subjacentes Plano de ação 2016-2020.....	21
Tabela 10 Pilares do Plano "Justiça mais próxima"	24
Tabela 11 Medidas das áreas selecionadas	25
Tabela 12 Modelos de atendimento conforme critérios	43
Tabela 13 Pilares de suporte financeiro dos Fundos comunitários	46
Tabela 14 Designação de pontos focais	53

Índice de figuras

Figura 1 Modelo de análise	27
Figura 2 Metodologia de investigação	29
Figura 3 Benefícios esperados do Tribunal + para o cidadão.....	31
Figura 4 Benefícios esperados do Tribunal + para o Tribunal	31
Figura 5 Vertentes principais do Tribunal +	32
Figura 6 Processo atual de atendimento nos Tribunais.....	35
Figura 7 Metodologia do projeto Tribunal +	37
Figura 8 Diagrama de fluxo do atendimento geral	38
Figura 9 Distribuição do tempo dedicado por tarefa nos Tribunais	40
Figura 10 Componentes de Modelo Base dos Tribunais.....	43
Figura 11 Componentes de Modelo Disperso dos Tribunais	44

Figura 12 Componentes de Modelo de Atendimento dos Tribunais	44
Figura 13 Objetivos estruturantes dos Fundos comunitários	47
Figura 14 Site Participant Portal.....	49
Figura 15 Programas financeiros europeus.....	49
Figura 16 Site Participant Portal - Justice Programme.....	52
Figura 17 Site Participant Portal - Call Information	52
Figura 18 E-mail ficha resumo de Aviso.	53
Figura 19 Ciclo de vida do financiamento	54
Figura 20 Programas operacionais Portugal 2020	55
Figura 21 Diagrama de fluxo Processo de gestão de fundos geridos pelo Estado Português	56

Siglas

AP	Administração pública
NGP	Nova governança pública
GP	Governança pública
PGETIC	Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas TIC's, na Administração pública.
TIC	Tecnologias da Informação e da Comunicação
UE	União europeia
EM	Estado-membro
MJ	Ministério de Justiça de Portugal
SGMJ	Secretaria-Geral do Ministério de Justiça
FEEI	Fundos europeus estruturais e de investimento
EGFE	Estrutura de Gestão de Fundos Europeus para a Justiça

Resumo

As mudanças mundiais nos diferentes níveis durante as últimas décadas requerem de Estados que garantam respostas oportunas e adequadas às mesmas, e por tanto, a Administração pública deve ser mais eficiente e eficaz com o objetivo de adaptar às suas necessidades com a própria capacidade financeira. A doutrina da governança pública estimula e fomenta a interação dos diferentes atores do Estado, com o propósito de encontrar meios eficazes para atingir os objetivos que têm sido construídos socialmente num ambiente de inclusão, interdependência, administração responsável dos fundos públicos e eficiência.

Em conformidade com informação oficial do Ministério de Justiça de Portugal, a modernização da Justiça constitui um dos desígnios do XXI Governo Constitucional, entre outras iniciativas, através do Plano de Ação “Justiça mais Próxima”. Este Plano tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de uma Justiça ágil, transparente, humana e mais próxima do Cidadão. O Plano refere uma estratégia potenciada pelo digital e focada nas reais necessidades dos diferentes públicos-alvo e ambiciona ser um motor de alteração do paradigma vigente no setor.

Esta investigação resulta de uma descrição e análise de um processo de modernização dentro do setor de Justiça de Portugal à luz da doutrina da Governança pública, sob dois pilares: inovação e eficiência.

Palavras-chave: Nova Governança Pública, Administração pública, Justiça, Inovação, Simplificação administrativa, Fundos Europeus Estruturais e de Investimento.

Abstract

The global changes at different levels during the last decades require States to guarantee timely and adequate responses to this changes, and therefore, the Public Administration should be more efficient and effective aiming to adapt their needs with their own financial capacity. The doctrine of Public governance stimulates and encourages the interaction of different actors of the State, with the purpose of finding effective means to achieve the objectives that have been socially constructed in an environment of inclusion, interdependence, accountability and efficiency.

According to official information from the Ministry of Justice of Portugal, the modernization of Justice is one of the aims of the XXI Constitutional Government, among other initiatives, through the Action Plan "*Justiça mais Próxima*". The objective of this Plan is to contribute to the development of an agile, transparent, human and closer to the Citizen justice. The Plan refers a digital-enhanced strategy focused on the real needs of the different target audiences and aspire to be an engine for changing the current paradigm in the sector.

This research stems from a description and analysis of a modernization process within the Justice sector of Portugal in the light of the doctrine of Public governance, under two bases: innovation and efficiency.

Key words: New Public Governance, Public Administration, Justice, Innovation, Administrative simplification, European Structural and Investment Funds.

Agradecimentos

À professora Elisabete Carvalho pela sua paixão contagiante pela Administração pública, a qual foi refletida no seu apoio e na orientação oportuna e adequada no desenvolvimento da investigação.

Aos colegas do Gabinete da Secretária de Estado da Justiça de Portugal pela sua disponibilidade, profissionalismo, apoio e amizade incondicional.

Aos meus amigos pela confiança, pelo suporte e pela coragem transmitida à distância.

Aos meus pais e irmão por ser o motor da minha vida, o meu exemplo e admiração, e a minha fonte ilimitada de amor, entusiasmo e fortaleza.

Capítulo 1. Introdução

“A experiência tem mostrado que a modernização da AP portuguesa é antes de mais um desafio cultural. Não basta alterar por decreto normas, regulamentos ou infraestruturas, mesmo com grande sofisticação, para induzir uma mudança efetiva na qualidade das prestações e dos desempenhos. É indispensável uma clara vontade política de mudar os sistemas vigentes, que serviram historicamente de viveiro a uma cultura burocrática” (Ministerio da Ciência e da Tecnologia, 1997, p.24).

A presente investigação decorre da análise do Plano de modernização “Justiça mais próxima”, desenhado e implementado pelo Ministério de Justiça de Portugal (MJ), desde o ano 2016 como um dos desígnios do XXI Governo Constitucional. Este Plano tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de uma Justiça ágil, transparente, humana e mais próxima do Cidadão, e ambiciona ser um motor de alteração do paradigma vigente no setor, baseado nos princípios de interoperabilidade, reutilização de informação, partilha de recursos e introdução de novas ferramentas, fomentando uma mais profícua cultura de colaboração inter e intrainstituições.

A finalidade deste estudo é investigar duas das mais de 120 medidas do Programa “Justiça Mais Próxima” para aferir da inclusão de mecanismos de governança no seu desenho e implementação. Pretende ainda analisar o exercício de modernização, objeto de estudo, à luz do paradigma da Governança Pública (GP). Esta matriz, fundamentada num quadro teórico, irá alimentar e estruturar a pesquisa empírica.

As duas medidas selecionadas são denominadas: Tribunal +, associado a um projeto piloto de novo modelo de atendimento e simplificação administrativa no Tribunal de Sintra e; a Estrutura de gestão de fundos europeus para a justiça - EGFEJ, referente à criação da Estrutura com sede na Secretaria-Geral do Ministério de Justiça - SGMJ.

As medidas selecionadas possibilitam a identificação dos diferentes fatores e elementos relevantes de governança presentes no desenvolvimento e implementação do plano, assim como das suas contribuições. Para o enquadramento teórico são desenvolvidos conceitos da doutrina administrativa da Nova governança pública (NGP), enfatizando os fatores diferenciadores deste modelo de governação com os demais que marcaram o Séc. XX, em especial, atendendo à sua emergência temporal, a NGP. Por fim, abordar-se-á a inovação como elemento indispensável no processo de modernização.

Como integrante da equipa de monitorização da implementação das medidas que constituem o Plano “Justiça Mais Próxima”, decorrente da realização de um estágio no Gabinete da Secretária de Estado da Justiça do MJ, a investigação é abordada com uma metodologia de natureza qualitativa num processo de investigação-ação, a qual será detalhada em capítulos posteriores.

O modelo de análise consistiu em responder às principais questões da investigação demonstrando a sua relevância dentro do grande contexto europeu no qual o programa “Justiça mais próxima” é desenvolvido. Foi de nosso interesse compreender através da literatura as mais importantes iniciativas das últimas décadas na União Europeia (UE) em relação às estratégias e filosofias implementadas.

Sendo o segundo capítulo correspondente ao enquadramento teórico mencionado, o capítulo três é dedicado à contextualização das diferentes estratégias ao nível da Administração pública (AP) europeia para responder aos desafios da sociedade atual de uma maneira eficiente e eficaz.

O capítulo quatro é dedicado a uma breve contextualização do Programa de “Justiça mais próxima” dentro do âmbito da AP e as áreas que abrange dentro do setor da Justiça; ao desenvolvimento das opções metodológicas da investigação e dos conceitos relacionados ao desenho e implementação das duas medidas selecionadas: Tribunal + e a EGFEJ, permitindo identificar os fatores e elementos da governança sublinhados no primeiro capítulo. Depois é desenvolvida a correspondente análise e discussão dos resultados.

No capítulo cinco são apresentadas as conclusões, as quais consolidam as respostas às questões definidas inicialmente para o desenvolvimento da investigação e que estruturam a mesma.

Capítulo 2: Enquadramento teórico

2.1. Nova governança pública

A governança tem sido analisada desde diferentes enfoques e abordagens, sendo alvo de aceso debate na Academia. Na tabela 1, expõem-se alguns dos sentidos atribuídos ao termo:

Tabela 1 Conceitos de governança. Fonte: Vários autores

Conceitos de Governança	Autor
Uma interação que tenta derrubar os limites bem definidos entre entidades separadas (governantes e governados) centrando-se nas interações mais para além das fronteiras entre eles.	(Pierre, 2003).
Menos instituições e mais processos e resultados.	(Nayyar, 2007).
Habilidade do governo para fazer implementar regras, fornecer serviços, independentemente se o governo é democrático ou não. O governo é uma organização e a governança é a execução.	(Fukuyama, 2013)
A capacidade para conduzir a economia e a sociedade, e consiste na identificação de alguns meios eficazes para decidir sobre os objetivos coletivos e depois encontrar os meios para atingir esses objetivos, através de uma atividade híbrida com atores do setor público e privado, envolvida em diferentes graus e de diferentes maneiras.	(Peters, 2014)
Exercício do poder político para administrar os assuntos da nação e também uma construção analítica que identifica algum fenómeno social específico e que serve para aclarar uma transição histórica reivindicada.	(Colebatch, 2014)

A GP surge como resposta à deficiência da Nova Gestão Pública relacionada à relevância dada às estruturas verticais de autoridade, desprezando as estruturas horizontais e a sociedade civil (Bell & Park, 2006). A Tabela 2 refere as caraterísticas mais distintivas entre as duas doutrinas:

Tabela 2 Características distintivas da NGP e a Governança. Adaptação: Bell & Park (2006)

Caraterísticas distintivas	Nova Gestão Pública	Governança
Enfoque administrativo	- Desempenho organizacional - <i>Managerialism</i>	- Valor público coproduzido com sócios em redes - Interdependência - Interorganização - Negociação
Ações de liderança	Coordenação	Resolução de conflitos baseada em interesses
Resultados da liderança	- Satisfação do consumidor - Eficiência - Eficácia	Acordos em ações
Arbitramento de valores	Mercado e contratos clássicos e neoclássicos	Redes e contratos relacionais
Unidade de análise de desempenho	Resultados	Resolução de conflitos
Tipo de estratégia	Administrativa	De liderança
Soluções	Administrativas	Políticas
Administração	Por objetivos	Por relações de redes
Rede	Competição	Condução

Rhodes (1996), autor que marcou o desenvolvimento do estudo sobre a governança, aponta as seguintes características como elementos essenciais ao modelo de governação:

1. Interdependência entre organizações.
2. Interações contínuas entre membros de redes.
3. Interações similares a um jogo, baseados na confiança e regras previamente negociadas e acordadas pelos participantes da rede.
4. Grau significativo de autonomia do Estado.

Rhodes (2007) introduz os diferentes conceitos que derivam da governança em ideias globais, os quais ajudam a perceber um pouco mais este conceito abrangente, tais como:

Redes de políticas (*Policy Networks*): “o conjunto de vínculos institucionais formais e informais entre atores governamentais e outros atores estruturados em torno de interesses compartilhados na formulação e implementação de políticas públicas. Como instituições interdependentes, as políticas emergem da negociação entre os membros das redes” (p.1244).

Executivo principal (*Core executive*): Rhodes define o executivo com base numa abordagem funcional em vez da abordagem posicional, isto é, a partir da definição do quem faz o quê e quem tem que recursos para desenvolver tais funções, como reunir e integrar as políticas do governo central e atuar como árbitros finais dos conflitos entre os diferentes elementos da máquina governamental (Rhodes R. , 2007).

Esvaziamento (*Hollowing Out*): “o esvaziamento do Estado significa simplesmente que o crescimento da governança reduziu a capacidade do executivo central para agir com eficácia, tornando-o menos dependente de um código operacional de comando e mais dependente da diplomacia, devido à interdependência internacional (adesão à UE e globalização), à mercantilização e redes e às agências e várias espécies de organismos paraestatais” (p.1248), entre outros motivos. Neste sentido, “o governo central tem chegado a ser mais dependente da governança para afetar os resultados da implementação de políticas e o fornecimento de serviços” (Marinetti, 2003, p.594).

A análise de Rhodes resultou num processo de formulação e a implementação de políticas entre 1980 e 1990, a partir de uma panóplia de questões, o qual incluiu também o carácter setorial da definição de políticas e de estruturas de governo (Rhodes R. A., 1996).

Estas novas estruturas horizontais foram denominadas por Rhodes R. A. (1996) como “redes”, as quais demonstram a necessidade de confiança e cooperação no contexto do mercado, assim como a existência de valores compartilhados (Rhodes R. , 2007), e requerem de um estilo administrativo baseado na facilitação, adaptação e negociação.

O termo de “autonomia de Estado” é referido também por Rhodes (2007) para definir a governança, isto é, através da criação de redes auto-organizadas; e por Fukuyama (2013), para avaliar a qualidade da governança. Desta maneira, na governança novos instrumentos e novas maneiras de relacionamento entre o Estado e os cidadãos podem ser desenvolvidos para garantir o controlo político e o apoio social (Pierre, 2000).

Simultaneamente, no desenvolvimento da GP surge a teoria da gestão de serviços que aborda questões como o carácter distintivo da experiência de serviço, a natureza inter-organizacional e sistémica da prestação de serviços públicos e o papel do consumidor como formador, coprodutor e avaliador da experiência de serviço (Osborne, Radnor, & Nasi, 2012).

“A coprodução é um elemento central e inalienável do processo de prestação de serviços, é um processo essencial e intrínseco de interação entre qualquer organização e os seus destinatários no momento da prestação de um serviço” (Osborne, Radnor, & Nasi, 2012, p.145). E em consonância com a doutrina da governança, não há distinções entre consumidor e usuário, tendo em conta que todos são cidadãos.

Para fornecer um adequado serviço deve-se partir de uma mentalidade focada no destinatário (quem são, quais são as suas expectativas e as suas necessidades), e medir e avaliar o serviço do ponto de vista dele, para melhorar a prestação do serviço num futuro. Daqui se deriva a confiança e o valor público tangível.

Para Osborne, Radnor, & Nasi (2012), o destinatário deve estar envolvido em todas as fases de um ciclo de vida dos serviços públicos: na tomada de decisão pública em que as necessidades são identificadas e priorizadas, na definição da promessa de serviço e durante a prestação do serviço.

Daqui, deriva-se a metagovernança, reforçada como processo inerentemente político na qual o governo reserva-se a capacidade de: “Definir as questões-chave e os termos do debate, determinar os interesses ou partes interessadas envolvidas, alocar recursos para a rede e, decidir sobre o quanto poder ou autoridade deve ser compartilhada com parceiros não governamentais na rede e como essa relação deve ser gerenciada” (Bell & Park, 2006, p.64).

Osborne, Radnor, & Nasi (2012) mencionam três características dos serviços públicos:

- Intangibilidade: os serviços públicos são processos, e por tanto, as expectativas e experiências, são os indicadores de eficácia e impacto dos serviços.
- Simultaneidade na produção e no consumo: a prestação do serviço é desenvolvida com base na interação utente-Estado.
- Uso crescente de meios eletrónicos: na era da governança digital.

Yildiz (2007) menciona que, “o uso crescente de meios eletrónicos possibilita e instiga a que o governo funcione melhor, mais rápido, de modo mais conveniente para os seus *stakeholders*, fornecendo canais administrativos e democráticos que não eram possíveis de abrir com as antigas ferramentas tecnológicas” (p.655).

Yildiz (2007) apresenta na sua definição de modelos de desenvolvimento do *e-government* (governo em linha), as características predominantes que, à sua vez, refletem os elementos mais importantes da governança: Governo para Governo, para Cidadão, para Empresas e para Organizações da sociedade civil e, Cidadão para cidadão. Para efeitos desta investigação cabem ressaltar os três primeiros modelos que servirão para o melhor entendimento do contexto das estratégias de governo em linha, nomeadamente:

Tabela 3 Modelos de desenvolvimento E-government. Fonte: Yildiz (2007)

Partes da comunicação	Definição	Características predominantes
<i>Government to Government - G2G</i>	Trata das atividades que ocorrem entre diferentes organizações públicas. Muitas destas atividades visam melhorar a eficiência e a eficácia das operações globais da AP.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Coordenação - Estandardização de informação e serviços
<i>Government to Citizen - G2C</i>	São aquelas atividades nas quais a AP fornece acesso único e <i>online</i> a informações e serviços aos cidadãos. Estas aplicações permitem que os cidadãos façam perguntas aos organismos públicos e recebam respostas. Além disso, a AP pode divulgar informações na <i>web</i> e fornecer formulários <i>online</i> para descarregar.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Transparência - <i>Accountability</i> - Eficácia - Eficiência - Estandardização de informação e serviços - Produtividade
<i>Government to Business - G2B</i>	A AP lida com empresas como fornecedores que utilizam a Internet e outras TICs. O G2B inclui duas interações bidirecionais e transações: de governo para empresa e de empresa para governo (B2G). B2G refere-se a empresas que vendem produtos e serviços à AP.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação - Colaboração - Comércio

Na área da justiça, as TICs facilitam o acesso aos seus serviços por parte dos cidadãos e das empresas. As principais aplicações das TIC's no sistema judicial europeu foram identificadas pela CREPE em três áreas distintas, das quais cabe ressaltar (European Commission, 2015):

- Comunicação eletrônica e intercâmbio de informações entre tribunais e seu ambiente: além dos sites, também inclui o uso de tecnologia na sala de audiência para apresentar casos, incluindo por exemplo videoconferência, apresentação de evidências eletrônicas, retroprojetores, digitalização e dispositivos de codificação de barras, tecnologia de áudio digital e transcrição em tempo real.

2.2. Inovação

“Uma inovação é a implementação (trazer para o uso real) de um produto (bem ou serviço), processo, método de marketing ou método organizacional nas práticas de negócios (organização do local de trabalho ou relações externas) novo ou significativamente melhorado” (OECD/Eurostat, 2005, p.46).

As atividades de inovação, conforme a OECD/Eurostat (2005), “são todas etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que, ou estão destinadas ou levam à implementação de inovações. Assim, uma inovação pode consistir na implementação de uma única mudança significativa, ou de uma série de mudanças incrementais menores que, em conjunto, constituem uma mudança significativa” (p.47).

O *Innovation Union Scoreboard 2016 (IUS)* revela que Portugal se posiciona no 18.º lugar na UE no ranking da inovação, e permanece no grupo de países “moderadamente inovadores” (European Commission, 2013).

2.2.1. Principais tipos de inovação

Conforme a OECD/Eurostat (2005), existem quatro tipos de inovações: de produtos, de processos, de marketing e organizacionais:

Uma inovação de produto é a “introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado em relação às suas características ou usos previstos. As inovações de produtos podem ser baseadas em novos usos ou combinações de conhecimento ou tecnologias existentes e, podem incluir melhorias significativas na forma como são fornecidas (por exemplo, em termos de eficiência ou velocidade)” (p.48).

Uma inovação de *marketing* é “a implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no desenho ou embalagem do produto, colocação de produtos, promoção de produtos ou preços. Entre os seus objetivos estão: abrir novos mercados ou posicionar recentemente o produto de uma empresa no mercado” (p.49).

Uma inovação de processo é “a implementação de um método de produção ou entrega (prestação de serviços) novo ou significativamente melhorado. Alguns dos objetivos destas inovações são aumentar a qualidade e/ou eficiência e produzir e/ou entregar produtos novos ou significativamente melhorados, através de mudanças no equipamento e software ou nos procedimentos” (p.49).

Uma inovação organizacional é “a implementação de um novo método para organizar rotinas e procedimentos para a condução das tarefas diárias no local de trabalho ou nas relações externas, para aumentar o desempenho de uma organização, reduzindo custos administrativos e melhorar a satisfação no local de trabalho” (p.51).

“As inovações na organização do local de trabalho envolvem a implementação de novos métodos de distribuição de responsabilidades e tomada de decisão entre funcionários para a divisão de trabalho aos níveis intra e inter-organizacional, bem como novos conceitos para a estruturação e integração de atividades” (p.51).

Para efeitos desta investigação, cabe mencionar as características principais dos dois tipos de inovação que são desenvolvidas nas duas medidas do Programa Justiça mais próxima do MJ.

Tabela 4 Caraterísticas principais das inovações de processos e organizacionais. Adaptação: Hartley (2010)

<i>Área</i>	<i>Caraterísticas</i>	<i>Processos</i>	<i>Organizacional</i>
<i>Prestação de serviços</i>	Melhora a qualidade dos bens e serviços	✓	✓
	Melhora a flexibilidade da prestação do serviço	✓	✓
	Melhora a capacidade da prestação do serviço	✓	✓
	Reduz os custos laborais unitários	✓	✓
	Reduz o consumo de materiais e energia	✓	✓
	Reduz custos operacionais para a prestação do serviço	✓	✓
	Aumenta a eficiência ou velocidade na prestação dos serviços	✓	✓
<i>Organização do local de trabalho</i>	Melhora a comunicação e interação entre os diferentes <i>stakeholders</i>		✓
	Aumenta a partilha ou transferência de conhecimentos com os outros organismos		✓
	Melhora a capacidade de adaptação às diferentes necessidades dos <i>stakeholders</i>		✓
	Desenvolve relações fortes com os cidadãos		✓
	Melhora as condições laborais	✓	✓

2.2.2. Inovação no setor público e no setor privado

Menciona Kamarck (2003) que, na década de 1980, o setor privado começou a usar novas ferramentas de tecnologia da informação. Isso criou uma nova e mais profunda capacidade de ser "amigável ao cliente". As máquinas ATM, as compras por telefone e por Internet e a personalização no setor privado fizeram destacar a imagem de um setor público de tamanho único, rígido e inconveniente, que parecia completamente obsoleto e, carente da introdução de novos e melhores modos de prestar serviços.

No entanto, no contexto da governança, para além das inovações estar relacionadas com a introdução de novas ferramentas tecnológicas e de informação, deve-se ter em conta a mudança nas relações entre os prestadores de serviços e os seus usuários. “Nos últimos anos, tais inovações incluíram novos arranjos políticos no governo local e governo

descentralizado, bem como mudanças na forma organizacional e arranjos para o planejamento e entrega de serviços (por exemplo, privatização e novas colaborações entre os setores público e privado para prestar serviços)” (Hartley, 2010, p.27). Daqui que, muitos dos conceitos de inovação do setor público provêm da Nova gestão pública (Kamarck, 2003) e têm sido desenvolvidos dentro do contexto da governança.

Tabela 5 Conceito de Inovação na NGP e na Governança. Adaptação: Hartley (2010)

	Nova gestão pública	Governança
<i>Inovação</i>	Em formas organizacionais mais do que conteúdo	Aos níveis local e central
<i>Melhoras</i>	Em processos administrativos e sistemas. O enfoque no consumidor produz melhoras na qualidade de alguns serviços	Transformacional e contínua nos serviços de <i>Front Office</i>
<i>Papel dos decisores políticos</i>	Locutores e/ou delegados	Líderes e intérpretes
<i>Papel dos gestores públicos</i>	Maximizadores de eficiência	"Exploradores"
<i>Papel dos cidadãos</i>	Consumidores	Coprodutores

Numa ideia: a inovação na governança ressalta a relevância do cidadão no processo na tomada da decisão através da mediação e promove o desenvolvimento de atividades em todos os níveis de governo assegurando a coordenação entre os mesmos e com esforços nacionais.

Cabe ressaltar que a inovação no setor privado é estimulada principalmente pela competição, o qual tende a restringir o compartilhamento de boas práticas aos parceiros estratégicos. Em contrapartida, a inovação no setor público procura aumentar o valor público através de melhorias generalizadas na governança e na prestação dos serviços, a fim de disseminar (reinventar, adaptar, partilhar ou transferir) inovações para outras organizações, regiões ou áreas (Hartley, 2010).

Outros elementos distintivos da inovação no setor público são: “os bens e serviços públicos fornecidos estão inseridos na sociedade para além da produção de utilidade; a criação de

eficiência coletiva e, a consideração de melhorias ao longo prazo, não apenas de melhorias imediatas na prestação do serviço, focando-se em questões de valor público” (Hartley, 2010, p.34).

Para Albury (2010), a inovação é considerada como um valor fundamental, numa sociedade cada vez mais diversificada e heterogênea com expectativas crescentes de acesso e facilidade de uso dos serviços. Daqui que, uma inovação bem-sucedida resulta de um conjunto efetivo de vínculos e relações entre os inovadores e os utilizadores finais.

Daqui que, os objetivos de maior eficiência e desempenho respondem à necessidade de desenvolver serviços públicos "personalizados" universais em resposta à diversificação da sociedade (Albury, 2010). Por tanto, um fluxo constante de inovações é essencial para sustentar a melhoria na prestação de serviços públicos, acompanhado duma definição de orçamentos multianuais e horizontes de planeamento mais do que anuais.

Neste sentido, a OECD/Eurostat (2010) estabeleceu uma Estratégia de inovação em torno de cinco prioridades para a ação do governo:

- Capacitar as pessoas para inovar.
- Desencadear a inovação nas empresas.
- Criar e aplicar conhecimento.
- Aplicar a inovação para enfrentar desafios globais e sociais.
- Melhorar a governança e mensuração das políticas de inovação.

Capítulo 3: Contexto Europeu

Uma série de estratégias têm sido criadas e implementadas ao nível europeu e de cada país conforme as suas necessidades e capacidades de desenvolvimento das diferentes ações e programas. Por sua vez, dentro de cada país têm sido propostos planos setoriais para a modernização dos diferentes serviços públicos, tais como justiça e educação, entre outros.

A estratégia mais abrangente é a “Europa 2020” que, conforme a Comissão Europeia (2010):

“Procura demonstrar a capacidade da Europa para gerar um crescimento inteligente (desenvolver uma economia baseada no conhecimento e na inovação), sustentável (promover uma economia mais eficiente em termos de utilização dos recursos, mais ecológica e mais competitiva) e inclusivo (fomentar uma economia com níveis elevados de emprego que assegura a coesão social e territorial)” (p.5).

Assim como a execução do primeiro plano de ação para a AP em linha (2006-2010) permitiu às administrações de todos os EM um intercâmbio de boas práticas e deu origem a alguns projetos-piloto de grande escala como são: *e-procurement*, *e-business*, *e-health* e *e-justice*, entre outros (Comissão Europeia, 2010); do plano de ação europeu 2011-2015 se derivam quatro prioridades políticas, com 40 ações específicas em 14 áreas prioritárias (European Commission, 2015), conforme Tabela 6.

Este segundo plano foi criado com o objetivo de concretizar a ambiciosa visão contida na Declaração da 5ª Conferência Ministerial sobre AP em linha (a “Declaração de Malmö”), a qual refere que as AP’s europeias “serão reconhecidas por serem abertas, flexíveis e colaborativas nas suas relações com os cidadãos e as empresas”.

Neste sentido, o presidente da Comissão europeia afirmou que o trabalho da sua instituição é orientado por três princípios principais: “digital por defeito (toda a interação com as AP’s, e entre elas, seja feita eletronicamente), aberto por defeito (disponibilizar dados do setor público à comunidade) e transfronteiriço por defeito (através de soluções de interoperabilidade para as AP’s Europeias)” (European Commission, 2015, p.1).

Tabela 6 Plano de ação europeu 2011-2015. Adaptação: European Commission (2015)

Prioridades políticas	Objetivos associados	Nº de ações
Outorgar poder aos cidadãos e as empresas	Serviços concebidos em torno das necessidades dos utilizadores e dos serviços inclusivos. Produção colaborativa de serviços. Reutilização da informação do sector público. Melhoria da transparência Envolvimento dos cidadãos e das empresas na política.	14
Reforçar a mobilidade no mercado único	Serviços integrados para as empresas. Mobilidade pessoal. Implementação a nível da UE de serviços transfronteiriços e novos serviços.	10
Permitir eficiência e eficácia	Melhorar os processos organizacionais. Redução dos encargos administrativos. Governo verde	7
Criar as chaves necessárias e pré-condições para que as coisas aconteçam	Especificações abertas e interoperabilidade. Facilitadores chave. Governo eletrónico inovador	9

Dado isto, em 2014 foi aprovado em Conselho de Ministros o documento estratégico “Um Estado Melhor”, que visa uma AP “mais flexível, qualificada e eficiente, mais orientada para responder às necessidades concretas de cidadãos e empresas, e aos novos desafios da sociedade” (Governo de Portugal, 2014, p.15). Neste se propõe oferecer mais serviços digitalizados, progressivamente mais integrados e, simultaneamente, aumentando a sua utilização pelos cidadãos e empresas, designadamente através da criação de novos modelos de prestação de serviços públicos, e da introdução de novos modelos de organização e gestão (Governo de Portugal, 2014).

Na sequência dos compromissos de reforma assumidos pelo Estado Português dando cumprimento ao Decreto-lei n.º 74/2014 de 13 de maio, no âmbito da Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da AP, o Governo de Portugal (2014) afirma que se pretende promover uma rede dos serviços públicos de atendimento num modelo inovador que procure compatibilizar a racionalização das estruturas com a proximidade do atendimento e que assenta em três vetores: 1) a progressiva integração em espaços físicos comuns, 2) a racionalização por agregação administrativa e física dos *Back Office* de cada

serviço e, 3) alcançar um nível adicional do atendimento, através da rede complementar de atendimento digital assistido.

Segundo a Comissão Europeia (2014):

“Na área da justiça, ao longo dos últimos 15 anos, a UE estabeleceu progressivamente com base nos Tratados de Maastricht, Amsterdão e Nice, e seguidamente do Programa de Estocolmo, um espaço europeu de justiça e uma política de justiça da UE. Os programas atuais definem as prioridades políticas que devem ser estabelecidas para realizar novos progressos no sentido de um espaço europeu comum de justiça inteiramente operacional até 2020, assente na confiança (respeitar plenamente as decisões judiciais independentemente do Estado Membro (EM) onde tenham sido proferidas), na mobilidade e no crescimento (crescimento económico e combate ao desemprego)” (p. 2).

Consequentemente, conforme o Fundo europeu de desenvolvimento regional (2016), uma das áreas de atuação no domínio da modernização da AP do programa “Portugal 2020” é a Justiça. Algumas das ações consideradas como prioridades para financiamento nesta área, que visam a modernização e eficiência da AP desde o ano 2007 (QREN 2007-2013), continuam sendo prioridade dentro do programa. Exemplos disto são: os projetos de simplificação, eliminação e desmaterialização de atos e processos, de desenvolvimento de plataformas integradas, de sistemas de informação e de portais e balcões únicos de atendimento, em articulação com os PGETIC’s global e setorial (Governo de Portugal, 2014).

Neste sentido, o Programa do XXI Governo constitucional menciona no seu terceiro capítulo titulado: “Um Estado forte, inteligente e moderno”, no objetivo de “Agilizar a justiça”, “pretender integrar uma perspetiva gestionária, mais orientada para a modernização, a simplificação e a racionalização, com vista ao descongestionamento processual” (Governo da República Portuguesa, 2015, p.66).

Tabela 7 Objetivos específicos para agilizar a justiça. Fonte: Governo da República Portuguesa (2015)

Objetivo geral	Objetivos específicos
<i>Agilizar a justiça</i>	Melhorar a gestão do sistema judicial
	Promover o descongestionamento dos tribunais
	Simplificar e desmaterializar os processos judiciais
	Aproximar a Justiça dos cidadãos
	Melhorar a qualidade do serviço público de justiça

O Governo está fortemente comprometido em aproximar a justiça a todos os níveis da sociedade, e para este efeito, irá orientar a sua ação na resolução dos problemas efetivos do cidadão focando-se nos seguintes eixos estratégicos (Presidência do Conselho de Ministros, 2016):

Simplificação processual e desmaterialização:

“Implica simplificação permanente e de adequação tecnológica assente nas necessidades efetivas do cidadão e das empresas. Este processo vai mais para além da transferência direta da informação e dos procedimentos vigentes no meio físico para o suporte digital. Fazem parte deste processo ações para reforçar a segurança e resiliência dos sistemas de informação da justiça. Assim, justificam-se medidas como a introdução de medidas de simplificação processual, legislativas e tecnológicas, com vista à redução de atos processuais redundantes, inúteis ou sem valor acrescentado” (p.24).

Nomeadamente, também através da estratégia do mercado único digital sob o objetivo de modernizar a AP com as TIC’s, através de vetores digitais cruciais (Comissão Europeia, 2016).

Aproximação da justiça dos cidadãos: “refere-se a facilitar o acesso à informação, o aumento da transparência e da comunicação e o reforço da proximidade aos utilizadores dos serviços de justiça. Adotando medidas como a realização de estudos de aferição da satisfação dos utentes da justiça e a criação de um portal da justiça como veículo centralizado de comunicação” (p.24).

Melhoria da qualidade do serviço público de justiça:

“Significa reforçar a qualidade dos serviços assegurados aos utilizadores dos serviços de justiça, em especial em situações onde estes utilizadores estão em particular fragilidade ou quando se verifica que é necessário reforçar a qualificação dos próprios intervenientes. Assim, propõem-se medidas como melhorar a qualidade do sistema de acesso ao direito, e o reforço da formação para magistrados e para oficiais de justiça em áreas relevantes da prática jurídica atual ou associadas ao aumento da eficiência do trabalho judicial” (p.25).

Os últimos dois eixos estratégicos relacionam-se com outro objetivo da estratégia do mercado único digital: facilitar a interação digital entre as administrações e os cidadãos e as empresas para serviços públicos de elevada qualidade. Baseados também nos resultados duma avaliação feita pela Comissão tendo em conta elementos chave como são: relevância (nível correto de ambição na visão), eficácia (prioridades políticas eficazes), eficiência (relação custo/benefício), coerência (com outros planos e iniciativas), valor acrescentado da UE (European Commission, 2015).

Simultaneamente, dentro das 25 medidas do Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas TIC's, na AP- PGETIC e os seus cinco eixos de ação, encontramos a definição e implementação da governança das TIC's na AP e a definição e implementação de planos de ação setoriais de racionalização das TIC (Agência para a Modernização Administrativa, 2016):

- Melhorar o serviço público com um menor custo.
- Potenciação da mudança e da modernização administrativa na AP.
- A melhoria dos mecanismos de governança.
- Estimulo ao crescimento económico.
- Implementação de soluções TIC comuns.

Na medida 5: “definição e implementação de planos de ação sectoriais de racionalização das TIC”, o MJ, identificou um conjunto de 34 medidas sectoriais, distribuídas pelos 5 eixos estratégicos e alinhadas com as 25 medidas do Plano Global (Agência para a Modernização Administrativa, 2013).

Tabela 8 Medidas PGETIC. Fonte: Agência para a Modernização Administrativa (2016)

N.º	Medida	Poupança ANUAL após implementação do programa na Administração central	Poupança Global (K€)	Poupança Global(%)
A. Melhoria dos Mecanismos de Governance				
1	Definição e implementação da <i>governance</i> das TIC na Administração Pública		0	0%
2	Racionalização, organização e gestão da função informática		102 420	18%
3	Arquitetura, normas e <i>guidelines</i> de tecnologias e sistemas de informação		0	0%
4	Definição e implementação de uma estratégia nacional de segurança da informação		-2 170	0%
5	Definição e implementação de planos de ação sectoriais de racionalização das TIC		0	0%
B. Redução de Custos				
6	Avaliação de projetos e despesas TIC		47 796	9%
7	Racionalização de comunicações		63 000	11%
8	Racionalização dos centros de dados		22 000	4%
9	Plataforma de comunicações unificadas		4 950	1%
10	Medidas de racionalização transversais potenciadas pelas TIC		33 425	6%
C. Utilização das TIC para potenciar a mudança e a modernização administrativa				
11	Interoperabilidade na Administração Pública		11 167	1%
12	Autenticação e assinatura eletrónicas na Administração		8 676	2%
13	Racionalização da prestação de serviços públicos por meios eletrónicos		1 315	0%
14	Racionalização das TIC e modernização administrativa dentro dos organismos públicos		158 520	28%
15	Central eletrónica de arquivo do Estado		33 000	6%
D. Implementação de soluções TIC comuns				
16	Catálogo de recursos humanos		732	0%
17	Catálogo, partilha e uniformização de <i>software</i> do Estado		19 560	4%
18	<i>Cloud computing</i> na Administração Pública		3 000	1%
19	Plataforma B2B		8 490	2%
20	Diretório de boas práticas TIC		0	0%
E. Estímulo ao crescimento económico				
21	Adoção de <i>software</i> aberto nos sistemas de informação do Estado		28 500	5%
22	Aquisição de bens e serviços de TIC		13 656	2%
23	Administração Aberta e novos canais de atendimento		0	0%
24	Internacionalização de metodologias, soluções TIC e conhecimento público		0	0%
25	Divulgação e prototipagem de projetos inovadores em clusters de competitividade		0	0%
TOTAL ANUAL (K Euros)			558 037	100%

Entre as 34 medidas setoriais encontra-se uma medida que, conforme a Agência para a modernização administrativa (2013) define “um novo sistema de informação, que substitui

os atuais sistemas e aplicações na Justiça, uniformizando as tarefas que sejam comuns entre as diversas jurisdições, respeitando os requisitos de cada entidade. Esta medida irá introduzir mecanismos de controlo de gestão, com base em indicadores de gestão que permitam uma análise da gestão processual em *real time* para facilitar a determinação de medidas que melhorem o funcionamento dos tribunais” (p.18). O aumento da eficiência dos Tribunais e a criação e disponibilização de novos serviços com benefícios para o cidadão, serão as principais consequências desta medida.

Simultaneamente, através do programa Justiça 2014-2020, a Comissão assegura que “as ações selecionadas para financiamento se destinem a produzir resultados com valor acrescentado europeu, ou seja, ações em que a intervenção da UE pode acrescentar valor adicional relativamente à ação isolada dos EM” (Schulz & Linkevicius, 2013, p.75). Para tal objetivo se avaliarão os seguintes indicadores, entre outros: “o impacto do programa no acesso à justiça com base em dados qualitativos e quantitativos recolhidos a nível europeu e, o número e a qualidade dos instrumentos e ferramentas desenvolvidos através de ações financiadas ao abrigo do Programa” (Schulz & Linkevicius, 2013, p.82).

O programa nacional de reformas 2016 concretiza um plano de modernização tecnológica do sistema judicial, com início em 2016, e pretende resolver constrangimentos atuais e introduzir automatismos, funcionalidades e atualização de sistemas. Os pilares do Programa que envolvem diretamente a área da justiça são: a modernização do Estado e uma Justiça ao serviço da cidadania e do desenvolvimento (Governo da República Portuguesa, 2016).

O atual Plano de ação europeu 2016-2020 tem o objetivo de contribuir “para a competitividade e transformar a UE num local mais atraente para investir e viver” (Comissão Europeia, 2016, p.2), e compreende 7 princípios subjacentes:

Tabela 9 Princípios subjacentes Plano de ação 2016-2020. Adaptação: Comissão Europeia (2016)

Digital por definição

- As AP's devem prestar os serviços por via eletrónica como opção privilegiada. Além disso, os serviços públicos devem ser prestados através de um único ponto de contacto ou de um balcão único e através de canais diferentes.

Princípio da declaração única

- As AP's devem garantir que os cidadãos e as empresas fornecem as mesmas informações uma única vez às administrações públicas.

Inclusividade e acessibilidade

- As AP's devem conceber serviços públicos digitais inclusivos por definição e satisfazer diferentes necessidades como as dos idosos e das pessoas portadoras de deficiência

Abertura e transparência

- As AP's devem partilhar informações e dados entre si e permitir que os cidadãos e as empresas acessem, controlem e corrijam os próprios dados; acompanhem os respetivos processos administrativos; interagir e criar um clima de confiança.

Transfronteiriço por definição

- Evitar o surgimento de uma maior fragmentação

Interoperabilidade por definição

- Os serviços públicos devem visar trabalhar uniformemente no Mercado Único e através de domínios organizacionais, com base na livre circulação de dados e serviços digitais na UE.

Credibilidade e segurança

- Todas as iniciativas devem ir além da simples conformidade com o quadro jurídico relativo à proteção de dados pessoais e da privacidade, bem como da segurança informática.

Por outro lado, o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização (COMPETE 2020) foi criado face ao desafio de “aumentar a competitividade nacional mobilizando e potenciando recursos e competências para a criação de emprego e retomar a dinâmica de convergência com as economias mais desenvolvidas da UE” (Fundos europeus estruturais e de investimento, 2016, p.3). Entre os seus seis eixos de ação, encontra-se o reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da AP, através da qualificação da prestação do serviço público, quer através da capacitação dos serviços, quer da formação dos trabalhadores em funções públicas (Fundos europeus estruturais e de investimento, 2016).

No anterior quadro comunitário, o apoio à modernização da AP esteve intrínseco no instrumento SAMA (Sistema de Apoio à Modernização Administrativa) implementado pelo COMPETE, através do qual foram apoiados vários projetos que:

“Pela sua natureza estruturante e pela evolução disruptiva que promovem são sustentáveis em termos de resultados no futuro. Assim, os projetos SAMA contribuem de forma mais significativa para os objetivos concernentes à qualidade, acesso e resposta dada pelos serviços públicos aos cidadãos e empresas e à promoção do uso de TIC, do que para a redução dos custos para cidadãos e empresas e para a qualificação da prestação do serviço público” (Governo de Portugal, 2014, p.79).

Capítulo 4: Caso de Estudo: Plano Justiça Mais Próxima

4.1. Descrição geral

Em conformidade com as iniciativas mencionadas anteriormente e com o Ministério de Justiça (2016), “a modernização da Justiça constitui um dos desígnios do XXI Governo Constitucional, entre outras iniciativas, através do Plano de Ação “Justiça mais Próxima”. Este Plano tem por objetivo contribuir para o desenvolvimento de uma Justiça ágil, transparente, humana e mais próxima do Cidadão” (p.5).

O Plano “Justiça mais próxima” tem como horizonte de execução os quatro anos da legislatura em curso, ainda que o seu âmbito não se esgote nem no tempo nem nas medidas previstas inicialmente. As mais de 120 medidas que compõem o Plano, no momento do seu lançamento, endereçam necessidades e ambições várias das diferentes áreas da Justiça, nomeadamente (Ministério de Justiça, 2016):

- Sistema Judiciário e Meios de Resolução Alternativa de Litígios
- Investigação Criminal e Meios Forenses
- Reinserção Social e Serviços Prisionais
- Registos e Propriedade Industrial
- Serviços da Justiça
- Participação e Inovação

“É, por isso, desígnio relançar o esforço coletivo de mudança, estimular o compromisso e a cooperação entre os operadores judiciais e incentivar o desenvolvimento de medidas que visem fazer o melhor uso possível dos recursos financeiros, do tempo, dos materiais e dos recursos humanos do Sistema da Justiça” (Ministério de Justiça, 2016, p.6).

O Ministério de Justiça (2016) afirma que sem onerar o Orçamento de Estado, a implementação do Plano “Justiça mais próxima” conta com a utilização de fundos estruturais e do Fundo para a Modernização da Justiça. Dada a relevância desta área de controlo de investimento, foi criada uma EGFEJ, com a sua unidade operacional sediada na SGMJ, no

sentido de agilizar informação e apoiar todos os organismos do Ministério no acesso a estes fundos.

Deste modo, pretende-se, de forma clara, promover a Transformação na Justiça, atuando em quatro pilares base, definidos pelo executivo do XXI Governo da República (Ministério de Justiça, 2016):

Tabela 10 Pilares do Plano "Justiça mais próxima" Fonte: Ministério de Justiça (2016)

PILAR	OBJETIVO
Eficiência	O objetivo principal é otimizar a gestão da Justiça, promovendo a simplificação e a desmaterialização de processos, incluindo tecnologias abertas e interoperáveis entre si, recorrendo a modelos e metodologias reconhecidos aplicados à <i>governance</i> das Tecnologias da Informação e Comunicação, potenciando poupanças e ganhos de eficiência.
Inovação	A Modernização da Justiça é assegurada através do desenvolvimento de novas abordagens de suporte à atividade e potenciando novas soluções tecnológicas, de valor acrescentado para a Justiça, aberta, entre outros, aos agentes judiciais, universidades, investigadores, empresas, comunidade tecnológica e comunidade de empreendedores. As medidas estão alinhadas com os mais recentes desenvolvimentos da sociedade civil que tem vindo a ser transformada pela digitalização de serviços e acesso aos mesmos. As Ideias, a Invenção, a Inovação e a Criatividade são o ADN deste pilar e, juntos, potenciam a transformação da Justiça.
Humanização	Significa valorizar os recursos da Justiça, melhorar o acolhimento nos espaços públicos e condicionados dos tribunais, dos serviços registais e prisionais. Inclui a qualificação e formação dos agentes que lidam com cidadãos privados de liberdade, ou de outro modo condicionados pelo sistema da Justiça (e seus familiares). É ainda foco, neste pilar, promover respostas não detentivas e de carácter ressocializante, a valorização da reinserção social nos serviços prisionais, pela capacitação e empregabilidade e a prevenção da reincidência criminal, em pro da dignidade humana.
Proximidade	Criar serviços mais próximos dos cidadãos e empresas significa serviços mais simples, que eliminam formalidades e procedimentos, disponibilizados em balcões únicos e em novos canais, em proximidade. Mas significa também tornar mais clara, transparente e responsável a informação e ouvir os cidadãos, respondendo às suas necessidades. Aproximar a Justiça do Cidadão e o Cidadão da Justiça passa por comunicar melhor e fazer bom uso dos instrumentos de Justiça e, simultaneamente, por aumentar a eficiência e eficácia do sistema judicial.

O processo de construção do Plano iniciou-se em dezembro de 2015, com a identificação e recolha de medidas do Programa do Governo, das Grandes Opções do Plano (GOP), dos relatórios de atividade setoriais e dos organismos, dos estudos e das auditorias que descrevem a situação de partida (Ministério de Justiça, 2016).

“O Plano Justiça mais próxima é um plano agregador e complementar de outros programas de modernização nacionais, entre os quais se destacam o Programa Simplex +, Lojas do Cidadão e desenvolvimento do novo Cartão de Cidadão” (Ministério de Justiça, 2016, p.16).

Tabela 11 Medidas das áreas selecionadas. Fonte: Ministério de Justiça (2016)

ÁREA	MEDIDA	AÇÕES	DESTINATÁRIOS
Sistema Judiciário e Meios de Resolução de Litígios	Tribunal +	Conselhos Superiores, a Procuradoria-Geral da República e os órgãos de gestão da comarca, de um novo modelo de atendimento, no Tribunal de Sintra, associado à simplificação administrativa da secretaria, com o objetivo de aumentar a eficiência ao nível administrativo (potenciando a otimização do funcionamento e da atuação das secretarias dos tribunais e suportando a sua gestão) e de proporcionar uma melhor experiência a quem interage com o tribunal.	Cidadãos, Mandatários, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Serviços da Justiça	Estrutura de Gestão de Fundos Europeus para a Justiça	Criação da Estrutura de Gestão de Fundos Europeus para a Justiça, com meios da Secretaria-Geral do Ministério da Justiça.	Serviços da Justiça

4.2. Modelo de análise e Metodologia

4.2.1. Modelo de análise

Tendo em atenção o objetivo central à presente investigação, identificar elementos diferenciadores da doutrina da Governança Pública nas medidas acima enunciadas, e para parametrizar a pesquisa empírica, de natureza intrinsecamente qualitativa, delineou-se um conjunto de questões que consubstanciam o modelo de análise; a saber:

Q1. Qual é a perceção dos cidadãos e demais atores sociais em relação à disponibilização instrumentos facilitadores de compreensão dos mecanismos e processos do sistema judiciário?

Q2. Quais são os fatores e/ou elementos destacáveis da governança dentro do Plano?

Q3. Quais são as consequências de uma maior proximidade e interação com os cidadãos nos serviços de Justiça?

Q4. A gestão dos recursos para o desenvolvimento das ações de cada medida selecionada, submete-se ao pilar de eficiência do Plano?

Este conjunto de questões é sintetizado em três elementos principais que são: Proximidade ao cidadão, eficiência e, medição de resultados o qual faz referência à prestação de contas à sociedade. Estes três elementos são distintivos da GP, e à sua vez estão diretamente inter-relacionados uns com os outros, por tanto, derivam-se as diferentes perspectivas das medidas de modernização que são objeto de estudo.

Para tal efeito, ao longo da descrição das duas medidas selecionadas do Plano, vamos focar-nos nos seguintes elementos e fatores da governança, a partir dos quais é possível identificar com clareza a influência deles desde o desenho até a implementação das duas medidas do Plano:

- ✓ Enfoque na interorganização.
- ✓ Enfoque na negociação.
- ✓ Soluções políticas.
- ✓ Interações contínuas entre membros das entidades do MJ.
- ✓ Carácter setorial da definição de políticas.
- ✓ Ambiente de cooperação, cooptação, influência, relações, parcerias, colaboração e facilitação.
- ✓ Coprodução.
- ✓ Usuário envolvido nas fases do ciclo de vida das medidas.
- ✓ Estandardização de informação e serviços.
- ✓ Inovação.

No capítulo anterior, foi descrito o contexto europeu no qual o programa de “Justiça mais próxima” é desenvolvido, o qual permite identificar os mecanismos e abordagens que permitem vinculá-la dentro do programa do Ministério de justiça.

Dado isto, serão evidenciados em cada medida os benefícios esperados com a implementação de cada uma das medidas, tendo como bases a eficiência e as características

de proximidade ao cidadão que refletem uma comunidade (atores institucionais formais e informais) que fomenta a resolução de conflitos e um Estado que consegue resultados a partir da sua realização.

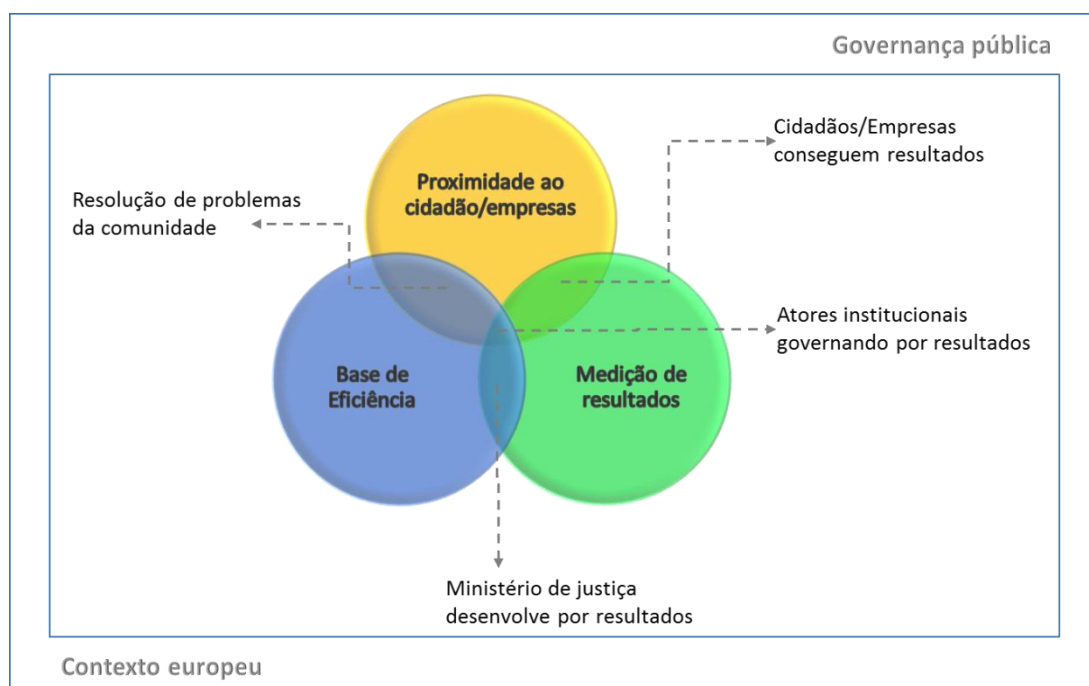


Figura 1 Modelo de análise. Fonte: Elaboração própria

4.2.2. Metodologia

Em benefício do estágio no Gabinete da Secretária de Estado da Justiça do Ministério de Justiça em Portugal, abordarei uma metodologia de natureza qualitativa.

Tendo em conta as quatro questões mencionadas, foi feito um estudo aprofundado dos fundamentos teóricos das perspetivas propostas para o desenvolvimento do projeto, no capítulo do Enquadramento teórico.

Simultaneamente foram executadas atividades de acompanhamento e monitorização das medidas do Plano, tais como assistência às reuniões de socialização com os diferentes organismos do MJ, a análise dos relatórios de avance das medidas, dos documentos de

manifestação da necessidade e das candidaturas dos projetos perante a Comissão Europeia e o Estado português (para a obtenção de fundos comunitários). Deste processo se derivaram:

- Documentos e reportes, os quais permitiram a revisão da implementação das medidas selecionadas como relevantes, e a interpretação das estatísticas e indicadores resultantes de cada medida.
- Observações, transcrições feitas das atividades, procedimentos e perspetivas da estrutura do Plano na equipa de monitorização e acompanhamento.

Depois de selecionadas as medidas objeto de estudo, foram identificados os fatores e elementos relevantes da governança, os quais foram interpretados e descritos de maneira compreensível, através de mapas conceptuais e caracterizações que, na Análise e discussão dos resultados e posteriormente nas Conclusões, serão vinculados com o Plano e comporão a construção de respostas para as questões iniciais da investigação.

Neste sentido, o contato direto com o Plano permitiu fazer uma pesquisa intensiva de campo na qual a recolha de dados foi feita diariamente por meio de um computador e um bloco de papel.

Foi de suma importância observar e compreender o desenvolvimento do Plano desde o interior do MJ, já que dentro dele são concebidas todas as medidas e indicadores usados para avaliar os resultados e impactos nas áreas estabelecidas pelo Plano. Também foram utilizados resultados dos inquéritos elaborados pelo MJ e informação resultante das conversas informais com os funcionários que interagem diariamente com as atividades do Plano na área de acompanhamento e monitorização, como parte essencial da estrutura, considerando todos os pontos de vista que me proporcionaram ideias e mecanismos para entender mais claramente a dinâmica da atividade que está por trás do desenvolvimento do Plano.

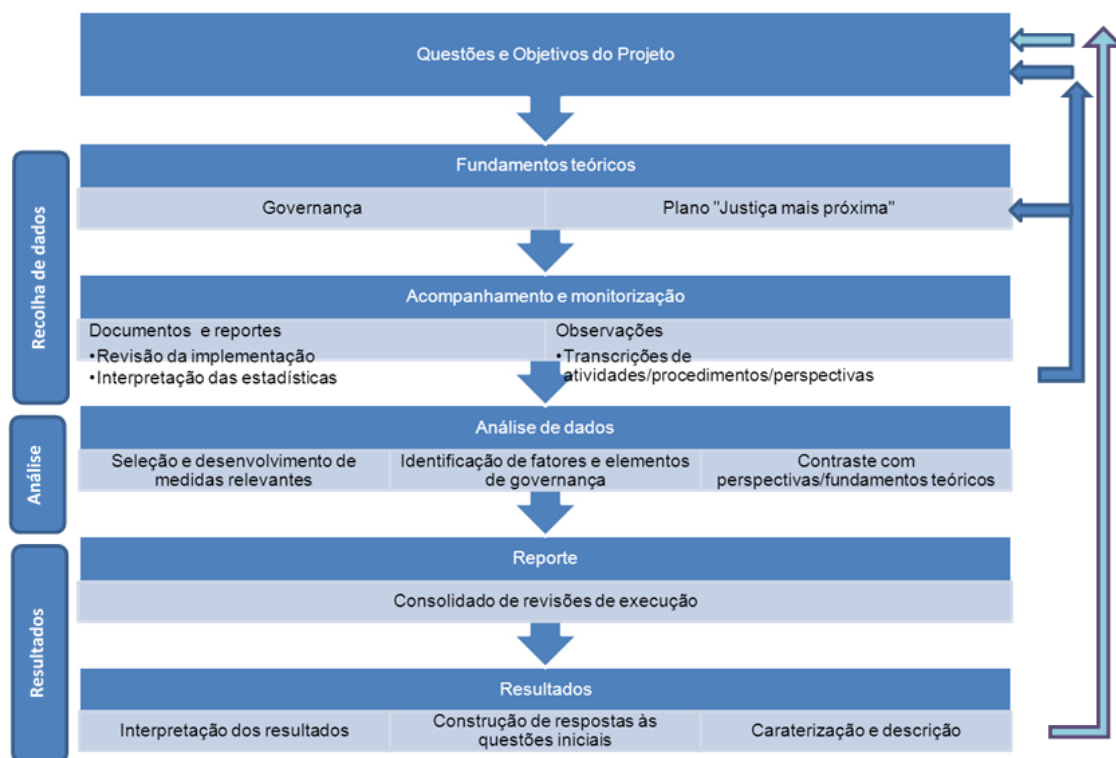


Figura 2 Metodologia de investigação. Fonte: Elaboração própria

4.3. Tribunal +

Conforme Berto, (2016):

“É um projeto de simplificação administrativa, através de um novo modelo de atendimento com foco específico nos Tribunais (uma área onde tem havido pouco investimento), simplificação de fluxos de informação nas secretarias e ferramentas de suporte à gestão. Constitui-se, de momento, por um piloto que foi testado no Palácio da Justiça de Sintra. O projeto é resultado da estreita interação entre os gabinetes do MJ, Órgão de Gestão da Comarca (OGC) de Lisboa Oeste, os Conselhos superiores (CS) e a Procuradoria-Geral da República (PGR) e com o envolvimento dos organismos do sector: Direção-geral da Administração da Justiça (DGAJ), Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (IGFEJ) e, Direção-geral da Política de Justiça (DGPJ)” (p.2).

Alcançar esta visão obriga a um esforço de simplificação permanente e de adequação tecnológica assente nas necessidades efetivas dos seus utilizadores internos (oficiais de justiça e magistrados) e agentes externos, dos cidadãos e das empresas (Direção-Geral da Administração da Justiça, 2017, p.2).

O projeto envolve 369 funcionários e magistrados: 223 da área Judicial; 22 da Administrativa e Fiscal; 52 Juízes e 48 Procuradores da área Judicial e 18 Juízes e seis Procuradores da Administrativa e Fiscal. Desta maneira, todo o dimensionamento foi feito com base na procura existente (Berto, 2016).

4.3.1. Benefícios esperados e impacto

Os principais benefícios esperados são:

Para o cidadão:

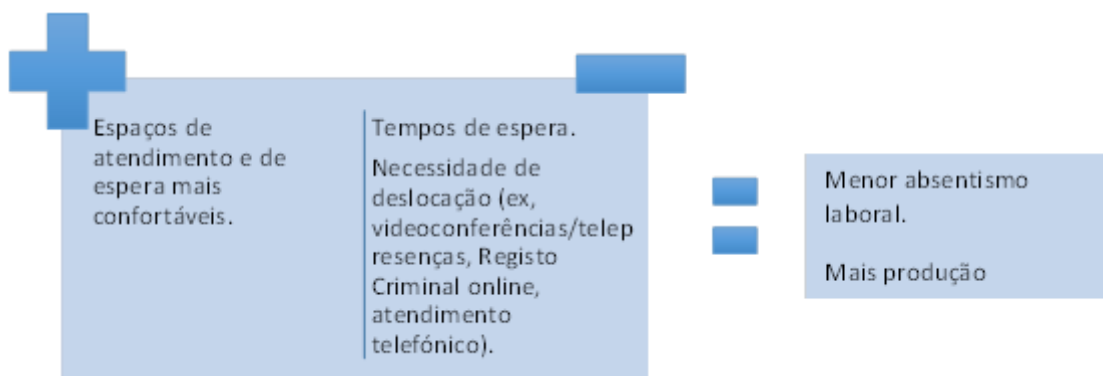


Figura 3 Benefícios esperados do Tribunal + para o cidadão. Adaptação: Berto (2016)

Para o tribunal:

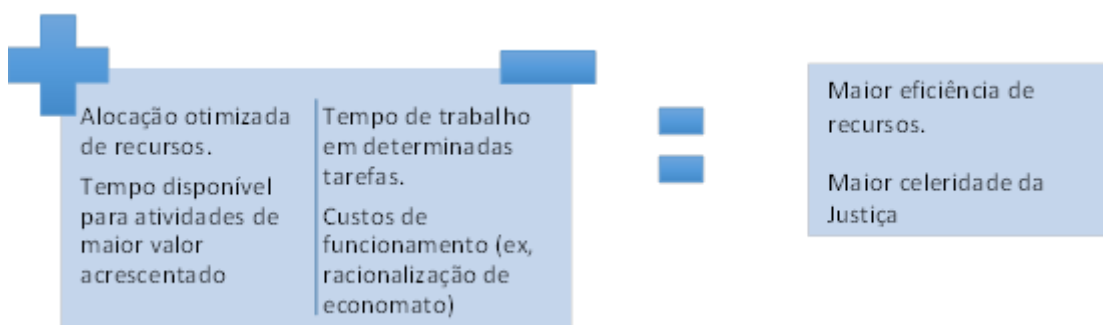


Figura 4 Benefícios esperados do Tribunal + para o Tribunal. Adaptação: Berto (2016)

Com base na análise e estimativas preliminares assentes em dados e pressupostos decorrentes da fase de diagnóstico empreendida pelo Kaizen Institut, os potenciais impactos esperados são (Berto, 2016):

- Poupança de 11% do tempo total de trabalho dos funcionários: redução do tempo de execução de tarefas de menor valor acrescentado.
- 465 milhões de euros (18% em tarefas de secretaria e 31% em atendimento): ganhos potenciais por ano dos recursos humanos otimizados nas secretarias (medidos em remunerações).
- 3.799 Processos pendentes mais 10% de processos findos: redução de pendência processual por ano, pela melhor utilização dos recursos.

4.3.2. Indicadores de gestão

- Gestão mais proativa dos recursos humanos e físicos
- Redução de tempos
- Maior celeridade na prestação dos serviços
- Diminuição de pendências



Figura 5 Vertentes principais do Tribunal +. Fonte: Berto (2017)

As três vertentes principais do projeto são (Berto, 2016):

1) A mais visível está relacionada com o *Front Office* e o novo modelo de atendimento e acolhimento para quem se dirige ao Palácio da justiça, seja para ir para uma diligência ou para o atendimento de secretaria (o atendimento telefónico será ainda âmbito de intervenção).

2) Contudo para que o *Front Office* consiga operar de forma eficiente e eficaz, precisa de uma secretaria (*Back Office*) organizada, simplificada e otimizada e neste âmbito entra a 2ª vertente que se desdobra em:

2.1) Análise crítica dos fluxos e procedimentos administrativos de secretaria.

2.2) Gestão otimizada de espaços (por ex salas de audiência), de ativos e património e de economato.

2.3) Integração com o Meu Tribunal, solução em funcionamento desde maio, onde qualquer magistrado ou oficial de justiça pode reportar um incidente ao nível do património ou tecnológico com toda a facilidade e ir monitorizando a execução do seu pedido e por fim avaliar de que forma o pedido foi satisfeito pelo fornecedor e como os serviços lidaram com o mesmo.

3) Por último, a terceira vertente culmina com a compilação e sistematização de dados transformados em indicadores que irão permitir, a diferentes níveis (OGC, DGAJ, CS, PGR, MJ), uma gestão mais proativa dos recursos disponíveis através do recurso a ferramentas de suporte à gestão, como sejam *dashboards* de indicadores em tempo real.

4.3.3. Metodologia do Projeto

A metodologia usada no projeto divide-se em (Berto, 2016):

Diagnóstico e visitas:

Conforme a Direção-Geral da Administração da Justiça (2017), nesta fase, foram efetuadas várias visitas técnicas de elementos dos Gabinetes das Senhoras MJ, SEAJ e SEJ para diagnóstico, visitas da S.E. da SEAJ a tribunais de norte a sul de Portugal e efetuada uma recolha de boas práticas, junto de todas as 23 Comarcas e TAFs.

Foi feito um *benchmark* internacional à *Regional Court of Linz* (Áustria) e à Região de Lombardia (Itália). Paralelamente, a OCDE tem manifestado interesse no projeto e acompanha-o de perto.

Nesta fase, foram realizados questionários para confirmar o perfil de quem procura tribunal. Os dados foram recolhidos manualmente através de entrevistas e questionários, entre os dias 10 e 17 junho de 2016, aos cidadãos que se deslocam ao Palácio da Justiça de Sintra. Os resultados foram (Direção-Geral da Administração da Justiça , 2017):

- Em média 7.500 pessoas visitam mensalmente.

- 88% vai para o Tribunal judicial, o restante 12% divide-se entre Ministério Público e Tribunal de Aduana e Finanças.
- 64% vai participar numa diligência e o 36% para atendimento geral.
- 35% das pessoas que procuram a secção central vão pedir registo criminal. Prevê-se que esta percentagem venha a descer fruto da possibilidade de obter o registo criminal online (desde 29 de julho), o que libertará as secretarias dos tribunais a prazo.

A Direção-Geral da Administração da Justiça (2017) constata que, do processo de atendimento atual nos tribunais:

- “É o funcionário responsável pelo controlo de segurança física dos tribunais, quando presente, que tem a missão de encaminhar o cidadão recém-chegado ao tribunal para a área pretendida (por exemplo, sala de audiências, atendimento na Secção Central e/ou de Processo, etc.)” (p.5).
- “A organização do tribunal é pouco funcional e eficiente (serviços/áreas de atendimento e/ou diligências estão dispersos pelo tribunal), o que poderá originar constrangimentos ao normal funcionamento do tribunal (por exemplo, um aumento considerável de tráfego nos corredores do tribunal e/ou o aumento do tempo de espera do cidadão ou mandatário)” (p.5).

“Ao nível das diligências, a chamada é efetuada em voz alta pelo oficial de justiça nos topos de cada piso, chamando pelo nome cada interveniente, prestando informação oral e encaminhando para a sala onde a diligência irá realizar-se” (p.6).



Figura 6 Processo atual de atendimento nos Tribunais. Fonte: Direção-geral da Administração da Justiça (2017)

“A situação atual do atendimento nos tribunais não favorece uma experiência positiva do cidadão ou mandatário no contacto com o tribunal, traduzindo-se numa perceção de má imagem dos serviços prestados, e condiciona a eficácia e eficiência de toda a infraestrutura de apoio na execução de tarefas, impedindo que não atinja todo o seu potencial de execução” (p.6).

A análise realizada aos serviços prestados nos tribunais permitiu apurar as seguintes conclusões, que se podem generalizar, muito embora coexistam diferentes realidades a nível nacional (Direção-Geral da Administração da Justiça , 2017):

1. “A organização física do tribunal é pouco funcional e eficiente, os serviços, áreas de atendimento e salas de diligencias encontram-se dispersos pelo edifício do tribunal (em alguns casos, até por mais de um edifício pertencente ao mesmo tribunal), o que dificulta a deslocação e a orientação dos cidadãos no interior dos mesmos e conduz a movimentações físicas excessivas de funcionários na receção e encaminhamento dos cidadãos” (p.7).
2. “A atual solução de atendimento nos tribunais não permite que exista uma gestão eficaz e eficiente dos recursos administrativos que compõem a estrutura de apoio da generalidade dos tribunais. A solução existente é um sistema de filas de espera obsoleto, com dispensadores de senhas simples e para os quais já não existe suporte técnico” (p.7). Este sistema:

- i) Dá suporte apenas ao balcão de atendimento da secretaria central.
 - ii) Não permite a obtenção de relatórios e estatísticas em tempo real que possibilitem uma gestão proativa do atendimento.
 - iii) Não se encontra integrado com nenhum dos sistemas informáticos internos.
 - iv) Permite unicamente a obtenção de uma senha numerada para ordenar o atendimento.
3. “Os espaços de atendimento encontram-se, geralmente, congestionados e são pouco confortáveis com reflexos numa experiência menos positiva do cidadão e na degradação das condições de trabalho dos funcionários. Verifica-se um tráfego desnecessário nos corredores dos tribunais, tempos elevados de espera dos cidadãos/mandatários e desordem no seu atendimento, potenciando situações de conflito desagradáveis” (p.7).
4. “Ao nível do *Back Office*, concluiu-se que os procedimentos administrativos, também de suporte ao atendimento, e de secretaria encontram-se pouco otimizados, não permitindo alcançar uma maior eficiência, capaz de contribuir também para uma redução da pendência processual” (p.8).

Arranque piloto:

Entre maio e agosto de 2016 foi concebido e desenvolvido o projeto-piloto. Para esse efeito foram estabelecidos protocolos de cooperação com diversos organismos com o propósito de testar os novos processos e tecnologias de apoio ao atendimento, proporcionando uma melhor experiência dos usuários com o tribunal (Direção-Geral da Administração da Justiça, 2017).

Primeira avaliação:

Entre novembro de 2016 a Janeiro de 2017 foi efetuada uma avaliação intercalar das vertentes de atendimento e prestação de serviços. Tendo em conta o resultado positivo desta avaliação preliminar, foi decidido alargar os conceitos e os princípios testados no núcleo de Sintra a outros 3 núcleos (Tribunais) da Comarca de Lisboa Oeste: Cascais, Oeiras e

Amadora, tendo em conta os recursos disponíveis. O Piloto teve o seu término no final de março de 2017. Algumas outras componentes ainda estão em curso até ao final de 2017 (Direção-Geral da Administração da Justiça, 2017).

Relatório do projeto:

Como resultado, surge a necessidade de implementação de um novo modelo de atendimento nos tribunais e prevê-se a intervenção em 44 tribunais.

A nível qualitativo, a monitorização e análise do piloto realizado em Sintra evidenciou os seguintes ganhos:

- Maior conhecimento da máquina da Justiça e possibilidade de atuação em tempo real.
- Maior motivação de recursos humanos.
- Melhor experiência no Tribunal, para cidadãos, mandatários e público em geral.
- Potencial melhoria de posicionamento internacional.
- Ganhos de imagem junto dos cidadãos e agentes económicos.
- Potencial redução de custos diretos e indiretos de utilização da Justiça.



Figura 7 Metodologia do projeto Tribunal +. Fonte: Berto (2017)

4.3.4. Atendimento

Objetivos:

- Triar o cidadão no 1º contacto.
- Minimizar as deslocações do cidadão dentro do tribunal.
- Promover canais alternativos ao presencial.

Tendo em consideração os 2 grandes públicos decidiu-se atuar ao nível do atendimento de quem vai a uma secretaria e do acolhimento de quem vai participar numa diligência, refletindo a aposta na proximidade, na conveniência e na celeridade, dando opções ao cidadão (Berto, 2016).

Segundo Berto (2016), pretendeu-se sempre que possível tirar partido da desmaterialização, mas isso não pressupõe a utilização única de um canal. Online será mais rápido, mas o presencial e outros canais não serão descuidados nem descontinuados, tendo em conta que a desmaterialização não pressupõe a utilização única de um canal.

Processos:

Atendimento geral

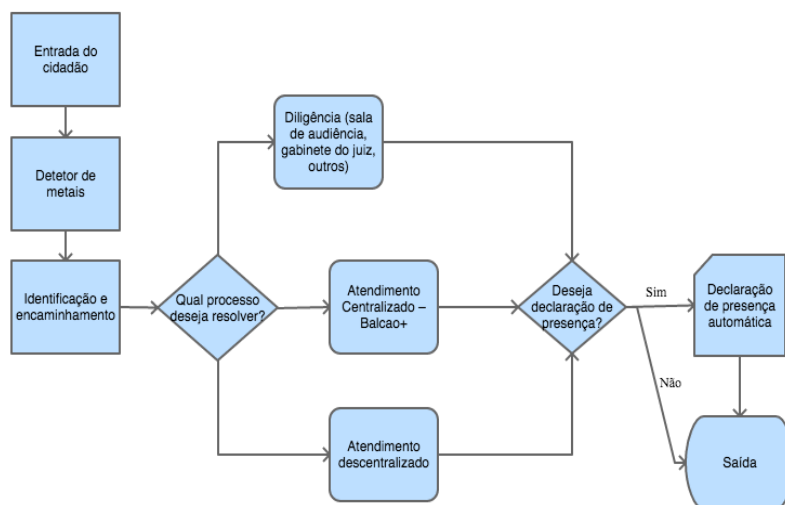


Figura 8 Diagrama de fluxo do atendimento geral. Adaptação: Berto (2016)

Front office: Atendimento Balcão +

Berto (2016) menciona as seguintes áreas:

Atendimento centralizado no Balcão +

- Atendimento geral: Registo Criminal, Requerimentos, Documentos, Certidões, Pagamentos
- Atendimento especializado: DIAP, Cível, Comércio, Execuções, Trabalho.
- Posto de atendimento para cidadãos com mobilidade reduzida ou atendimento assistido (por exemplo, solicitar registo criminal ou preencher algum requerimento) e *Self-service*.

Atendimento descentralizado nas secções de processo

- Família e Menores
- Crime
- Administrativo e Fiscal

No sentido da minimização de deslocações do cidadão, criou-se no piso 0 um balcão de atendimento: Balcão +, que agrega os serviços tradicionais de uma secção central e ainda os serviços das secções de Cível, Comércio, Execuções e Trabalho e ainda o Departamento de Investigação e Ação Penal (DIAP) (Berto, 2016).

Berto (2016) menciona que se mantiveram na sua localização os atendimentos de Família e Menores e Crime, dado o menos grau de desmaterialização dos processos (muita consulta física de processos) e de Tribunais Administrativos e Fiscais (TAF), pois tem um volume de procura reduzido. No entanto nestas secções empreendeu-se uma alteração, na medida em que se criou um posto único de atendimento logo à entrada da secção, minimizando a circulação de cidadãos pela secção e deste modo, conferindo maior tranquilidade aos oficiais de justiça na execução do seu trabalho.

Foi ainda trabalhada uma nova imagem e sinalética mais simples e intuitiva para o cidadão.

Back office: Simplificação administrativa e de procedimentos

No âmbito da análise de fluxos, volumes e equipas, pretendem-se agilizar, otimizar e simplificar as atividades diárias, com novas metodologias e eliminando atos redundantes. Parecem tarefas mais administrativas, mas é onde se despende algum tempo que sendo otimizado o procedimento pode ser canalizado para outro tipo de atividade ou tarefa que têm um impacto no fluxo de trabalho da secretaria, tendo em conta que, por exemplo, mais do 60% do tempo de uma secretaria é despendido em tarefas associadas ao papel, conforme Figura 8 (Berto,2016).

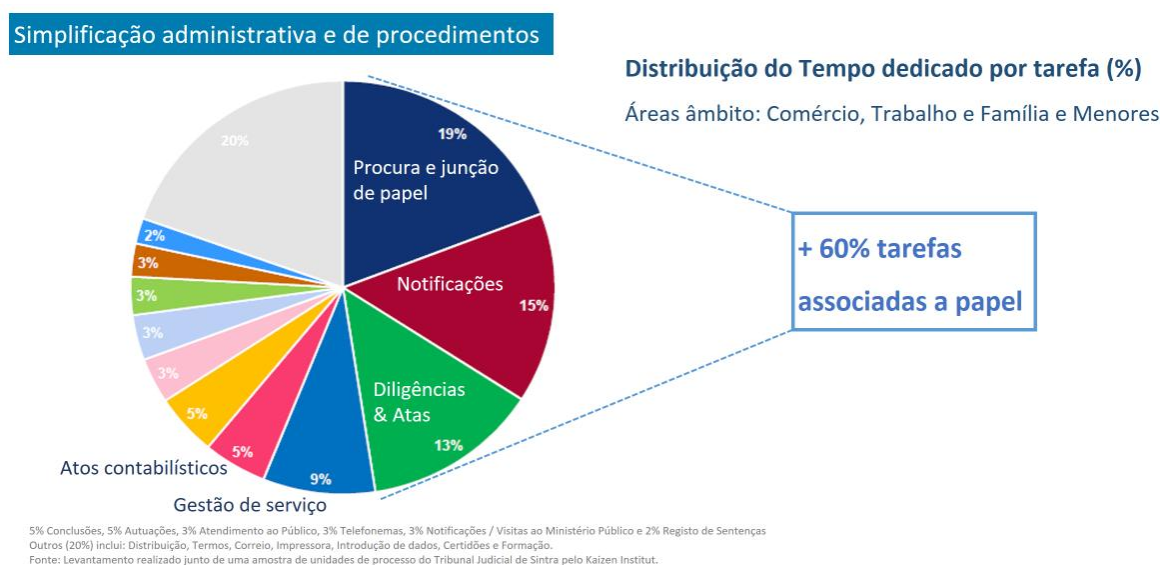


Figura 9 Distribuição do tempo dedicado por tarefa nos Tribunais. Fonte: Berto (2017)

Ferramentas de apoio à Gestão

São ferramentas que visam agilizar as atividades periódicas de compilação de dados para posterior reporte, análise e tomadas de decisões proativas, permitindo uma gestão preventiva (e não apenas reativa) e ruturas de economato (por exemplo, prevenir ruturas de

stock, antecipar renegociações de contratos de manutenção, consumos energéticos, etc.) (Berto,2016).

Service desk: O Meu Tribunal

É uma solução de *service desk*, disponível desde final de Maio, muito intuitiva e fácil de usar, através da qual podem reportar incidentes, acompanhar a evolução da sua resolução e avaliar a sua concretização.

São âmbito intervenções ao nível do património (danos e infiltrações) e tecnologia (avarias de equipamentos e configurações).

Eficiência Energética (Internet of Things - IOT)

Através da IOT está a ser monitorizado em tempo real o consumo energético do Palácio de Sintra, permitindo vir a tomar decisões muito relevantes que podem ter fortes impactos no controlo da despesa e racionalização dos recursos despendidos.

Videoconferência e transcrição automática

Videoconferência

Foro judicial

- Audição de testemunhas que se encontram noutra comarca e detidas.
- Audição de peritos.
 - Declaração para memória futura, minimizando repetição de episódios traumáticos por parte de vítimas.

Foro de gestão

- Reuniões de Órgãos de Gestão

- Partilha de informação

Transcrição automática

- Maior celeridade no registo e revisão
- Facilitação de pesquisa.

4.3.5. Modelos de Tribunais

Os testes em Sintra permitiram avaliar um conjunto de soluções tecnológicas e de novos procedimentos passíveis de replicação a nível nacional. As soluções tecnológicas serão adaptadas conforme as características físicas de cada Tribunal, tendo em conta que aproximadamente 70% dos tribunais em Portugal são de pequena dimensão (menos de 2.500 m²), atendendo às especificidades dos edifícios, das matérias, do movimento de “visitantes” e do número médio de diligências (Berto, 2017):

- **Modelo Base:** tribunais de elevada dimensão e movimento processual, constituídos por um só edifício.
- **Modelo Disperso:** tribunais compostos por mais de um edifício, geograficamente próximos.
- **Modelo Atendimento:** tribunais com um elevado número de visitantes diários.
- **Modelo Simples:** tribunais com um número reduzido quer de visitantes diários quer de diligências diárias.

Definição de critérios para a intervenção

- Movimento processual (≥ 2.000 processos pendentes)
- Número médio diário de “visitantes” (≥ 90 visitantes por dia)
- Número de salas de audiência (≥ 3 salas de audiência)
- Número médio diário de diligências (≥ 10 diligências por dia)

Tabela 12 Modelos de atendimento conforme critérios. Fonte: Direção-geral da Administração da Justiça (2017)

Modelo/Critérios	≥ 90 visitantes por dia	≥ 2.000 processos pendentes	≥ 3 salas de audiência	≥ 10 diligências por dia	+ de 1 Edifício	Componentes
Modelo Base	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> • Quiosque Premium • Solução de Atendimento • Diretório Diligências • Balcão+
Modelo Disperso	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> • Quiosque Premium • Quiosque Base • Solução de Atendimento • Diretório Diligências • Balcão+
Modelo Atendimento	X					<ul style="list-style-type: none"> • Quiosque Base • Solução de Atendimento • Balcão+
Modelo Simples						<ul style="list-style-type: none"> • Solução de Atendimento • Balcão+

Modelo Simples

- Atendimento centralizado no Balcão +, com sistema de gestão instalado no posto de trabalho para registo do número de “visitantes”.

Modelo Base

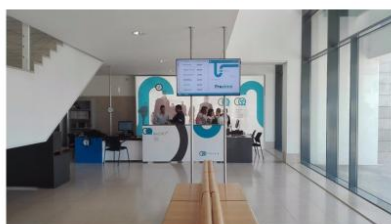
Quiosques Digitais



Diretório Diligências

Processo	Pr. Juiz	Pr. Juiz	Pr. Juiz	Pr. Juiz	Pr. Juiz
00003	2000	3	3	Em curso	
11:00	2000	3	3,1	Chamada	
12:30	2000	-	-	Cancelada	
13:40	2000	3	3,2	Prevista	
00015	2000	-	-	Cancelada	
10:00	2000	-	-	Adiada	
10:30	2000	-	-	Adiada	
10:31	2000	-	-	Cancelada	
12:57	2000	-	-	Adiada	
13:28	2000	-	-	Adiada	
00:40	2000	1	1,2	Em curso	
10:47	2000	1	2,2	Em curso	
10:20	2000	2	2,1	Em curso	
11:05	2000	3	3,3	Em curso	
13:09	2000	2	2,3	Em curso	
14:05	2000	3	3	Prevista	

Balcão +



Sistema de gestão de atendimento - Painéis de chamada

Prioritários	A005	3
Entrega de documentos	B001	2
Requerimentos	C010	4
Registro criminal	D013	1
Certidões judiciais	E010	4
Pagamentos	F013	1

Figura 10 Componentes de Modelo Base dos Tribunais. Fonte: Berto (2017)

Modelo Disperso



Figura 11 Componentes de Modelo Disperso dos Tribunais. Fonte: Berto (2017)

Modelo Atendimento

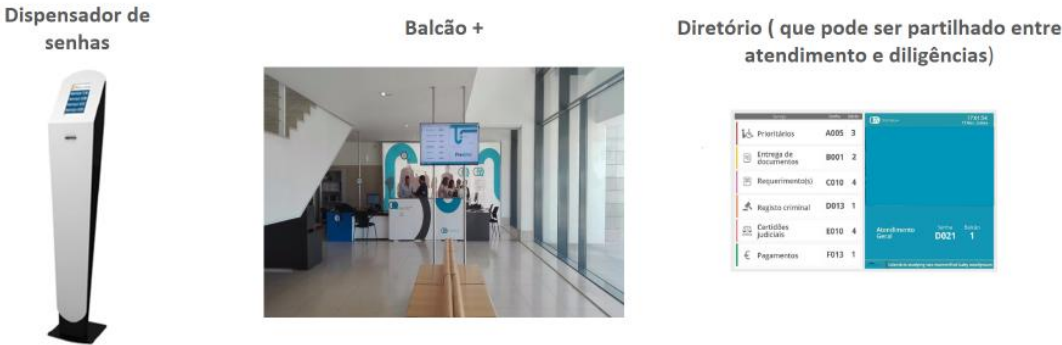


Figura 12 Componentes de Modelo de Atendimento dos Tribunais. Fonte: Berto (2017)

4.4. Gestão de Fundos Europeus

“O Quadro financeiro europeu 2014-2020 coloca à disposição dos EM um volume significativo de apoios financeiros repartidos por diversos programas, destinados a alavancar a inovação, o apetrechamento tecnológico, a formação, a cooperação e a partilha de boas práticas, em diversos domínios” (Proença, 2016, p.1).

A intervenção dos Fundos europeus estruturais e de investimento - FEEI subordinam-se no período de programação 2014-2020, dentro dos domínios temáticos da Estratégia Europa 2020 mencionada nos capítulos anteriores.

Assim, “do Programa de Ajustamento Económico, derivam-se o DEO de abril de 2014, o ponto de situação das metas Europa 2020 e o documento do Governo de Maio “O caminho para o crescimento: uma estratégia de reforma a médio prazo para Portugal” os quais traçam macroeconomicamente e do ponto de vista programático a agenda de transformação estrutural, no qual os FEEI são um dos instrumentos relevantes” (Governo de Portugal, 2014, p.92).

Conforme o Governo de Portugal (2014):

“A programação e aplicação dos FEEI constituem ainda uma oportunidade muito relevante para promover melhorias no modelo institucional e organizacional da AP, incluindo o seu modelo de organização espacial. Aqui se inclui o reforço da coordenação horizontal das políticas públicas (por exemplo, através da promoção e articulação entre políticas dos diversos ministérios para a prossecução de objetivos comuns) e da sua coordenação vertical (permitindo visitar e robustecer os contratos entre níveis de governo no âmbito da prossecução de políticas de desenvolvimento)” (p.93).

Adicionalmente, a relevante cultura de monitorização e avaliação dos FEEI refere uma boa prática de governação (Governo de Portugal, 2014).

Na Tabela 13 são apresentados os dois pilares de suporte financeiro dos fundos (também denominados prioridades de investimento) a uma estratégia mais global de reforma da

administração do Estado, os seus principais constrangimentos para os quais os FEEI convertem-se em contributos relevantes para a sua superação e, algumas das ações principais que se derivam nos resultados esperados destas intervenções.

Tabela 13 Pilares de suporte financeiro dos Fundos comunitários. Adaptação: Governo de Portugal (2014)

Pilares	Principais constrangimentos	Principais ações
Modernização administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente disponibilização e utilização de serviços públicos online. - Ineficiência na organização e gestão de serviços públicos traduzido em custos de contexto elevados para as empresas (burocracia, morosidade processual, falta de enfoque nas reais necessidades da procura). 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilização de serviços públicos integrados online, com recurso à identificação eletrónica. - Ações de fomento do uso de novos modelos descentralizados de prestação de serviços públicos em rede, procurando, através deste acesso mediado (atendimento digital assistido) aos serviços públicos digitalizados. - Reengenharia, simplificação e desmaterialização dos processos de interação entre a Administração e os cidadãos e empresas, de suporte à prestação de serviços públicos, e dos processos internos que promovam ganhos de eficiência. - Desenvolvimento de infraestruturas tecnológicas integradas de suporte. - Disponibilização dos serviços eletrónicos nos pontos únicos de contacto com recurso a tecnologias multicanal, numa lógica integrada e interoperável. - Experimentação e disseminação de tecnologias inovadoras na AP, designadamente ao nível do desenvolvimento de mecanismos de participação e do reforço da administração eletrónica no exercício de cidadania.
Capacitação institucional e humana	<ul style="list-style-type: none"> Níveis insuficientes de qualificação e envelhecimento dos recursos humanos na AP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio a ações de formação dos trabalhadores em funções públicas associadas a projetos de modernização administrativa e ao aumento da eficiência na prestação de serviços públicos, seja numa ótica de melhoria do atendimento, seja numa ótica de melhoria dos processos de <i>back office</i> e de competências em TIC. - Apoio à realização de estudos e implementação de estratégias de racionalização de estruturas e de fomento das sinergias entre serviços públicos. - Apoio a ações de diagnóstico e planos de ação para efeitos de simplificação legislativa e racionalidade processual. - Apoio a ações de promoção de novos modelos de inovação e de experimentação no setor público. - Apoio a ações de promoção e divulgação de iniciativas visando a disseminação das melhores práticas e partilha de conhecimento de novas formas de organização interna e de prestação de serviços públicos aos cidadãos e às empresas.

O Governo de Portugal (2014) menciona que, como princípio geral em prioridades de investimento com potenciais múltiplos beneficiários, será utilizada a abertura de candidaturas através de concursos, enquadrados num plano anual, oportuna e amplamente divulgado junto dos potenciais beneficiários.

Conforme a Resolução do Conselho de Ministros n.º 39/2013, os referenciais estratégicos e operacionais do modelo de governação do Acordo de Parceria e dos Programas Operacionais (PO) determinam a consagração de quatro objetivos estruturantes (Governo de Portugal, 2014):

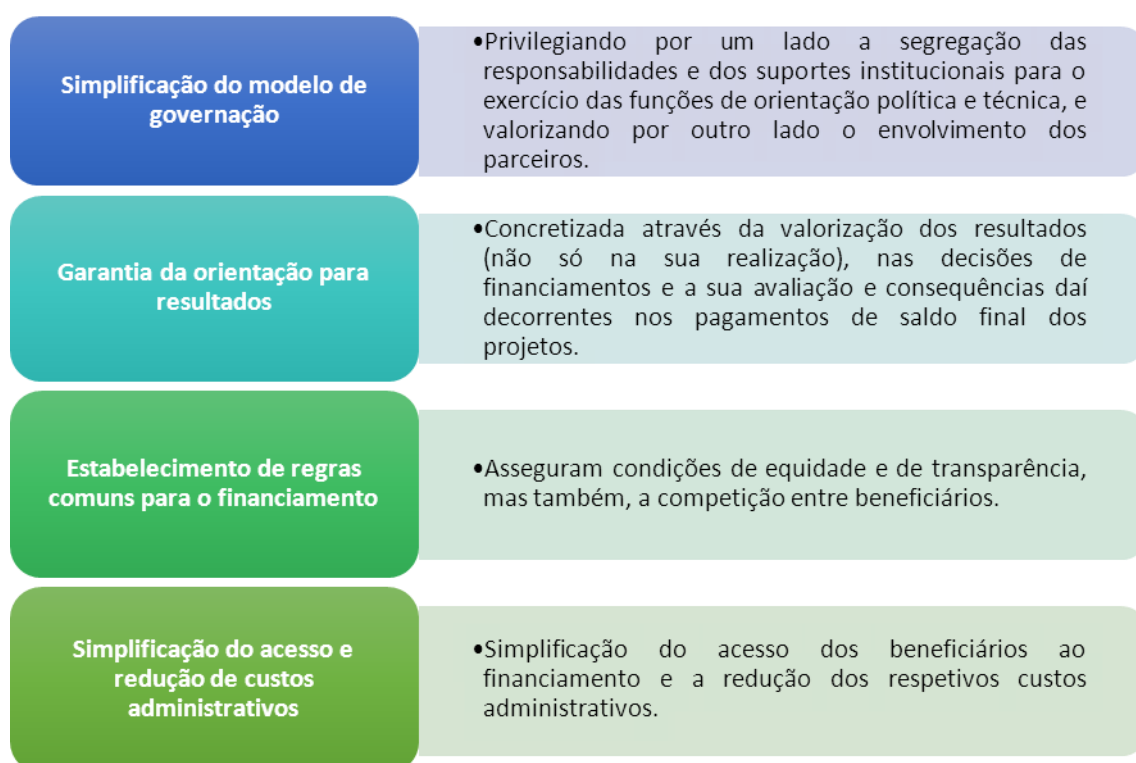


Figura 13 Objetivos estruturantes dos Fundos comunitários. Adaptação: Governo de Portugal (2014)

Estes recursos são mobilizados através de um conjunto diversificado de instrumentos de política pública, incluindo: incentivos diretos e indiretos ao investimento empresarial, apoios à produção e transferência e valorização económica do conhecimento científico, entre outros (Governo de Portugal, 2014).

No âmbito do reforço da articulação entre a aplicação dos FEEI e a formulação e implementação de políticas públicas estruturais em Portugal, será dada maior ênfase ao papel da aplicação dos FEEI enquanto mecanismo de alteração de comportamentos dos agentes públicos e privados, garantindo, por essa via, maior integração e avaliação das políticas públicas (Governo de Portugal, 2014).

4.4.1. Estrutura de gestão de fundos

A Estrutura surge, entre outros, como resposta aos principais constrangimentos na utilização dos FEEI (Proença, 2016):

- Falta de recursos humanos com experiência ou competências nas áreas envolvidas.
- Flexibilidade na gestão dos recursos humanos e financeiros.
- Burocracia excessiva (por exemplo, nos processos de aquisição).
- Legislação pouco amigável da Inovação (regras financeiras nacionais perante as regras financeiras europeias).
- Organismos demasiados hierarquizados, com processos decisórios longos.
- Baixo nível de *empowerment*.

Como parte da Estratégia do MJ neste âmbito, é criada a EGFEJ, com o objetivo de maximizar a obtenção de financiamento e garantir a sua transformação em valor para a Justiça em Portugal (Proença, 2016). Esta surge como proposta para a eficiente utilização dos recursos, estimula a eliminação “dos riscos de sobreposição de financiamentos e a criação de condições de equidade no financiamento de operações semelhantes” (Governo de Portugal, 2014, p.135).

O mecanismo de informação e comunicação é a criação do *Participant Portal*, um site de acesso aos FEEI, visando não apenas disponibilizar as opções de financiamento aos promotores, mas também publicitar os resultados obtidos, numa lógica de prestação de contas à sociedade (European Commission, 2014).



Figura 14 Site Participant Portal. Fonte: European Commission (2014)

A estrutura dos Programas financeiros europeus divide-se em dois grupos, dependendo se os Fundos são geridos pela Comissão Europeia ou pelo Estado Português, conforme Proença (2016):



Figura 15 Programas financeiros europeus. Adaptação: Proença (2016)

4.4.2. Fundos geridos pela Comissão Europeia

Conforme Proença (2016) os seguintes fundos são:

Fundo de Segurança Interna – Ações da UE

Contribui a assegurar um alto nível de segurança na EU e se enfoca em combater o crime, estimular a capacidade da UE para conduzir efetivamente crises e riscos relacionados com a segurança e, promove a implementação de estratégias de segurança interna, cooperação para o cumprimento da legislação e gestão dos limites externos da UE.

Justice Programme

Destina-se a financiar ações nos seguintes âmbitos:

- Cooperação judiciária em matéria civil, incluindo assuntos de natureza comercial, insolvência, assuntos de família e de sucessão;
- Cooperação judiciária em matéria penal;
- Formação dos agentes da justiça, incluindo formação de línguas em terminologia legal;
- Acesso à justiça, incluindo direitos das vítimas de crime e direitos processuais em processo crime;
- Iniciativas no âmbito da política de droga (cooperação judicial e prevenção criminal).

Rights, Equality and Citizenship Programme

Destina-se a financiar ações nos seguintes âmbitos:

- Combate ao racismo, à xenofobia, à homofobia, à violação dos direitos das pessoas com deficiência;
- Promoção da igualdade de género, dos direitos das crianças, do respeito pela proteção de dados pessoais;
- Prevenção da violência contra crianças, jovens, mulheres e grupos de risco (Daphne);
- Garantia dos direitos de cidadania europeia;
- Reforço dos direitos dos consumidores.

Hercule III

Proporciona apoio financeiro às administrações nacionais e regionais dos EMs, assim como aos institutos de educação e investigação que empreendem atividades destinadas à proteção dos interesses financeiros da UE.

Pericle 2020

Destina-se a financiar projetos que tenham como finalidade combater a falsificação do euro. Financia intercâmbios, apoio e formação para autoridades envolvidas no combate à falsificação do euro, em notas ou moeda.

CEF – Connecting Europe Facility: Digital Service Infrastructure (DSIs)

Destina-se a financiar projetos de larga escala, que contribuam para melhorar os serviços digitais europeus.

Horizon 2020

Assegurar a competitividade global da Europa, investindo na ciência e na inovação é o seu principal objetivo.

Processo de gestão dos fundos

A EGFEJ monitoriza os vários sites dos programas de financiamento, e identifica os “calls” (Avisos) que podem financiar projetos na área da Justiça.

Um exemplo da gestão de FEEI dentro da estrutura é o seguinte: no Portal, no *Justice Programme* se encontram todos os avisos (abertos e fechados) publicados pela Comissão Europeia para o financiamento de projetos nesta área.



Figura 16 Site Participant Portal - Justice Programme Fonte:

Neste momento encontra-se um aviso publicado o 4 de julho de 2017 com vencimento no próximo 25 de outubro. Toda a informação é subministrada no *Participant Portal*, assim:

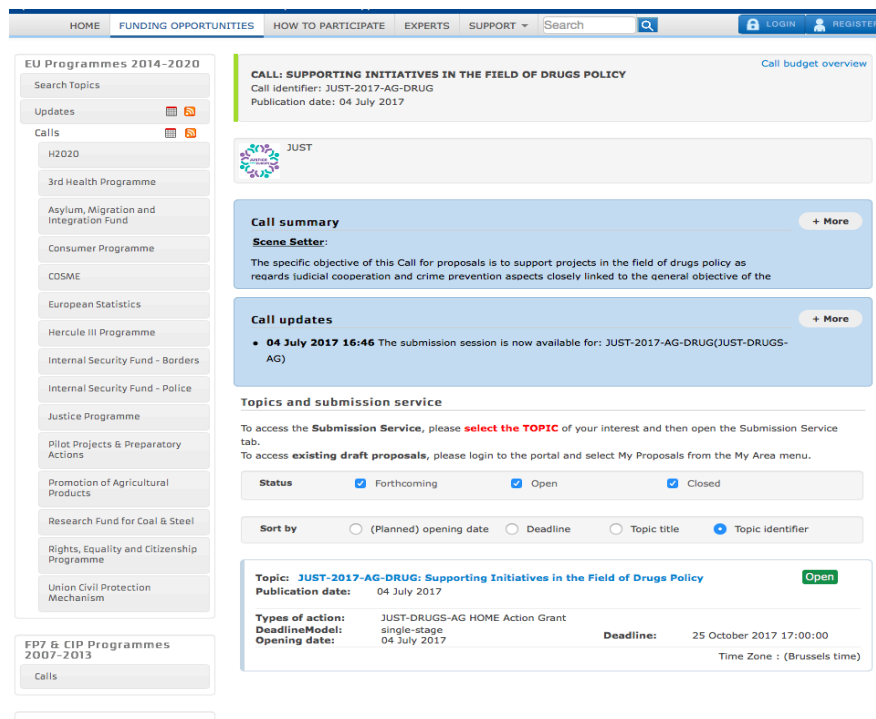


Figura 17 Site Participant Portal - Call Information Fonte: European Commission (2014)

A equipa multidisciplinar da SGMJ, que é o local desde onde opera a EGFEJ, realiza o seguinte processo:

O chefe da equipa traduz e escreve uma ficha resumo do aviso e anexa os documentos informativos pertinentes, no seguinte formato (Chefe da equipa multidisciplinar [Comunicação pessoal] 18 de julho de 2017):

Exmos/as Senhores/as

No âmbito do **Programa “Justiça”** foi publicado Aviso abrindo um período para apresentação de candidaturas destinadas a apoiar as iniciativas no domínio da luta contra a droga.

O objetivo é apoiar projetos na área da política de drogas em matéria de cooperação judiciária e prevenção da criminalidade ligados ao objetivo geral do programa.

Data limite de submissão: 25 de outubro de 2017

Em anexo junta-se ficha resumo e documentos pertinentes, que podem também ser vistos no site da Secretaria - Geral do Ministério da Justiça: <http://www.sg.mj.pt/sections/fundos-europeus/programas-europeus/Programa-Justica>

Com os melhores cumprimentos

Figura 18 E-mail ficha resumo de Aviso. Fonte: Comunicação pessoal

Depois envia aos integrantes da equipa quem têm a responsabilidade de encaminhar às entidades do MJ, cujas atividades estão relacionadas com o objetivo e o alcance do *call* (designação de pontos focais) conforme a Tabela 14:.

Tabela 14 Designação de pontos focais. Fonte: Proença (2016)

REPÚBLICA PORTUGUESA GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA		ORGANISMOS VS PROGRAMAS EUROPEUS						REDE DE PONTOS FOCAIS
		FSI	OLAF	H2020	Justice	P2020	REC	
Unidade Técnica de Gestão de Fundos Europeus	CEJ	X	X	X	X	X	X	
	DGAJ				X	X	X	
	DGPJ					X		
	DGRSP					X	X	
	IGFEJ		X	X		X		
	IGSJ		X			X		
	INMLCF	X		X		X		
	INPI		X			X		
	IRN		X	X		X		
	PGR	X	X	X	X	X	X	
	PJ	X	X	X	X	X		
	SGMJ	X				X		
	Com. Proteção Testemunhas e vítimas do crime	X			X		X	

Nota:
Quadro exemplificativo,
não exaustivo. DMGs em
falta (APAV, ...)

Assim, acompanha às entidades na elaboração e gestão das candidaturas. Caso seja aprovado o financiamento, a SGMJ continua no apoio e suporte aos organismos envolvidos durante toda a fase do projeto até a sua finalização e prestação de contas.

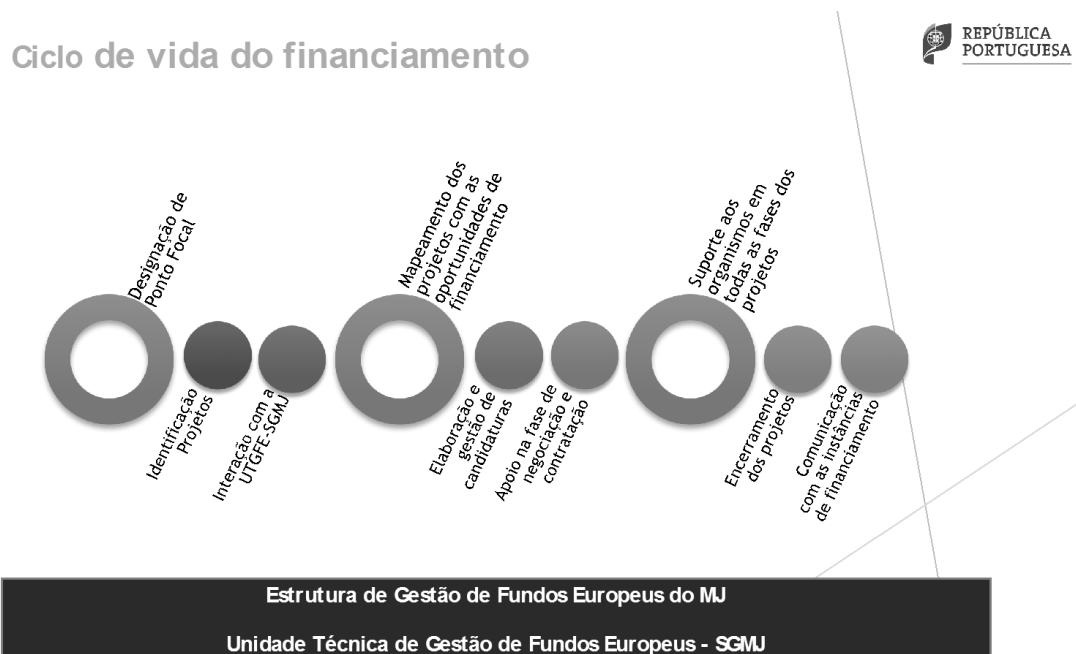


Figura 19 Ciclo de vida do financiamento. Fonte: Proença (2016)

4.4.3. Fundos geridos pelo Estado Português

Conforme Proença (2016), os Fundos geridos pelo Estado Português se dividem em:

Fundo de Segurança Interna – Programa Nacional

O Programa Nacional para o Fundo de Segurança Interna foi aprovado pela Decisão da Comissão Europeia de 10-08-2015. Contém um instrumento de apoio financeiro à Cooperação Policial – Prevenção e combate ao crime, à identificação e gestão de Riscos e crises, para o período 2014-2020.

Portugal 2020

O Portugal 2020 reúne os cinco FEEI: FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP e é operacionalizado através de 16 Programas Operacionais, a que acrescem os Programas de Cooperação Territorial. Assim, fazem parte do Portugal 2020:

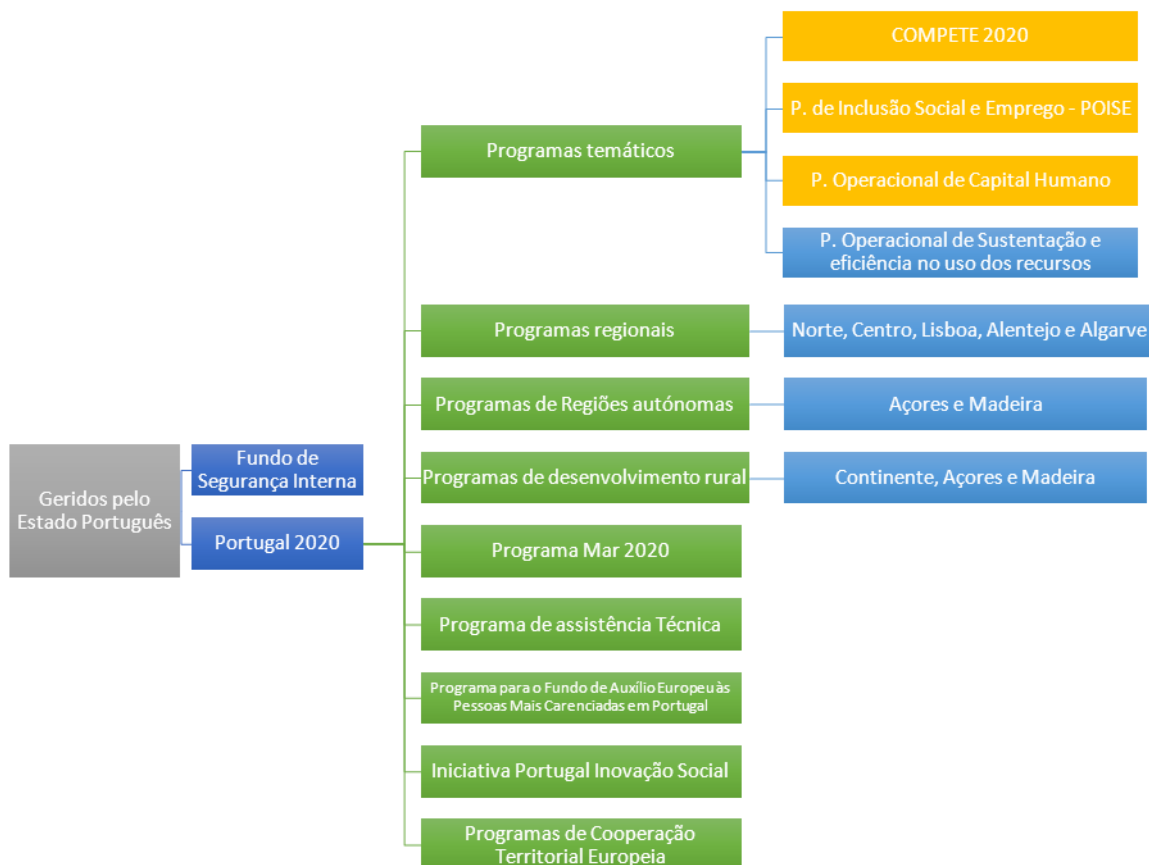


Figura 20 Programas operacionais Portugal 2020. Adaptação: Proença (2016)

Os Programas em laranja são os que potencialmente representam oportunidades para o setor da Justiça.

Processo de gestão de fundos

A SGMJ é a autoridade Delegada para a gestão do Fundo, na componente policial, por tanto (L.Proença [Comunicação pessoal] 25 de julho de 2017):

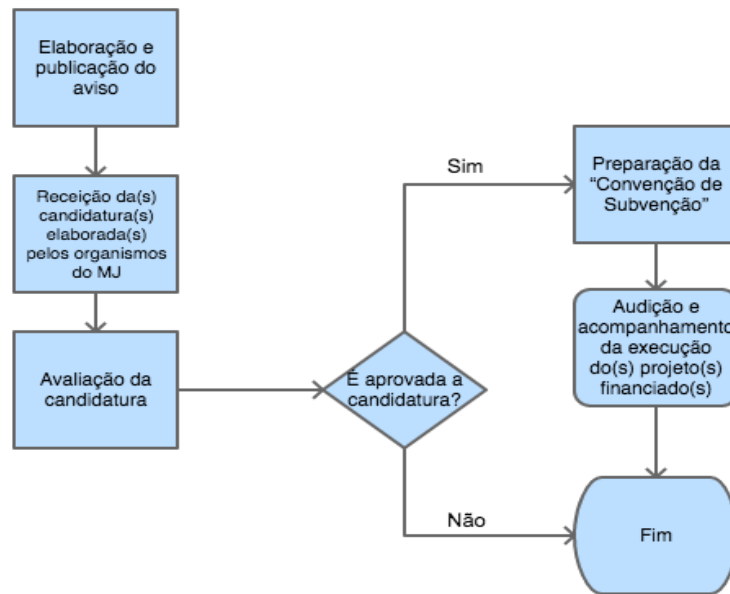


Figura 21 Diagrama de fluxo Processo de gestão de fundos geridos pelo Estado Português. Fonte: Comunicação pessoal

A “Convenção de Subvenção” é o contrato de financiamento que é celebrado entre a SGMJ e o beneficiário. As competências para auditar e acompanhar a execução dos projetos financiados garantem que são cumpridas as regras da UE (o FSI é dinheiro que a UE entrega ao Estado português para cumprir o Programa Nacional, previamente aprovado).

4.5. Análise e discussão de resultados

Dentro do contexto da Governança pública oferece todas as ferramentas necessárias para o desenvolvimento dos seus principais objetivos. Desta investigação obtém-se que os elementos e fatores da governança que se destacam nas duas medidas do plano selecionadas são:

Enfoque na interorganização, através do novo modelo de atendimento no Tribunal +, identificando as necessidades dos diferentes Tribunais e desenhando um modelo para cada tipo de necessidades que contribuam a uma maior organização entre os mesmos. Na EGFEJ nota-se a clara identificação e desenvolvimento dos processos nas diferentes dependências das entidades adscritas ao MJ para o sucesso das candidaturas e a gestão dos respetivos projetos.

Enfoque na negociação, através das diferentes reuniões com funcionários, magistrados e Ministros pertencentes às diversas entidades do MJ para a exposição de necessidades, constrangimentos e apresentação de soluções potenciais para cada um deles. Em relação à EGFEJ, o elemento de negociação surge na fase de elaboração e envio das candidaturas para os diferentes projetos que pretendem ser financiados.

As soluções políticas são definidas com base nos requerimentos de cada medida, em relação ao novo funcionamento e procedimentos a desenvolver tanto nos Tribunais e entidades relacionadas como na SGMJ e dependências adscritas.

As interações contínuas entre membros de redes, causadas pela necessidade de intercambiar recursos e negociar propósitos comuns, desenvolvem-se em todas as fases dos projetos desde o desenho até a implementação e avaliação das medidas. Á sua vez é levada a cabo a mediação política entre *stakeholders* que têm, cada um, diferenças e necessidades legítimas. Estas interações são desenvolvidas num ambiente de cooperação, cooptação, influência, relações, parcerias, colaboração e facilitação, a fim de aumentar o valor público, através da difusão (reinvenção, adaptação, partilha ou transferência) das inovações para outras organizações, localidades e jurisdições.

A coprodução é um elemento central do processo de prestação de serviços, na qual o consumidor como desempenha o papel de formador, coprodutor e avaliador da experiência de serviço. Este elemento se destaca nas fases de desenho e implementação do projeto do Tribunal +, no qual a mentalidade está focada nos diferentes usuários que frequentam os Tribunais para as diferentes diligências. Aqui os usuários fazem parte da transformação do modelo de atendimento tanto no *Back Office* como no *Front Office*.

Nas duas medidas seleccionadas os usuários estão envolvidos em todas as fases dos projetos: definindo as questões-chave e os interesses das partes interessadas envolvidas, alocando os recursos (incluindo informação) para cada atividade e, estabelecendo organização da autoridade em hierarquias horizontais inter e intra-organizacionais, isto é, através de reuniões de socialização, parcerias e remissão as boas práticas de outros países.

No Tribunal +, a estandardização de informação e serviços é também um processo de governança relevante, uniformizando as tarefas que são comuns entre as diversas jurisdições e Tribunais, respeitando os requisitos e capacidade de cada entidade. Isto, entre outros fatores, permitiu a introdução de melhores mecanismos de controlo de gestão, baseados em indicadores que permitem uma análise em *real time* para facilitar a determinação de medidas que melhorem o funcionamento dos tribunais tanto ao nível físico como processual, numa correspondência *Government to citizen*.

As duas medidas do Plano fornecem novos canais administrativos que não eram possíveis de abrir com as antigas ferramentas tecnológicas, para além do uso de artefactos tecnológicos.

O carácter setorial da definição de políticas, como característica da governança é identificado nas duas medidas, sendo estas parte de um plano de modernização administrativa derivado de uma estratégia global de inovação, educação e desenvolvimento. Neste processo, nas palavras do Rhodes R. A. (1996), é importante identificar o como os atores trabalham juntos para prover governança, isto é, observar sob quais condições cada estrutura de governo trabalha eficientemente, tanto ao nível Europeu e de cada país.

Conforme menciona o Governo de Portugal (2014), a AP do país encontra-se numa transição a um estágio mais avançado ao nível da modernização e simplificação administrativa, da simples criação de sites ou portais e a generalização da utilização do correio eletrónico a

fases mais avançadas onde a política de TIC's assumem uma dimensão estratégica, como forma de simplificação, desmaterialização e melhoria do serviço prestado.

Aqui a inovação assume um rol indispensável dentro do processo de modernização, pois a inovação não é linear e racional, leva a faltas, erros, adaptações e obstáculos a serem superados (Hartley, 2010). Assim como o projeto do Tribunal + está em espera para ser aplicado nos Tribunais designados para o efeito, e a EGFEJ está desenvolvida mas a sua consolidação ainda depende de uma organização física e de recursos humanos na SGMJ, ainda falta um caminho por percorrer para avaliar os impactos de cada medida.

Por enquanto, no percurso da investigação é possível observar as inovações que têm sido desenvolvidas nos aspetos tecnológicos e organizacionais, tanto dos Tribunais como do SGMJ, procurando a melhora da qualidade dos serviços prestados e a comunicação e interação entre os diferentes *stakeholders*, derivando-se numa melhor capacidade de adaptação e resposta, e a redução dos custos operacionais, submetidos ao pilar de eficiência do Plano.

O grau de inovação ao nível da AP é incremental, dado “já existirem alguns, poucos, exemplos de soluções de atendimento similares, com integração aos sistemas internos, nomeadamente no setor da Saúde, no que diz respeito aos atos médicos” (Direção-geral da Administração da Justiça , 2017, p.40). Para o setor da Justiça, constitui uma inovação radical, através da combinação de conceitos de interoperabilidade, integração e experiência do “cliente”, sendo este projeto pioneiro na atual estratégia e atuação do MJ. A introdução de um novo paradigma de atendimento e acolhimento de quem se dirige aos tribunais e, ao mesmo tempo, a simplificação, automatização e/ou eliminação de atos redundantes, tornando a Justiça mais ágil (Direção-Geral da Administração da Justiça , 2017).

Sendo estas inovações inseridas na governança, Margetts (2009) sugere que as TIC's podem ser um novo incentivo e tecnologia para abraçar a coprodução de serviços públicos, sugerindo novamente que as opções de custódia baseadas na comunidade podem ser uma área madura para tais inovações.

Capítulo 5: Conclusões

Esta investigação, para além de ser motivada pelo facto da oportunidade de pertencer à equipa de monitorização e implementação das medidas que constituem o Plano “Justiça Mais Próxima” dentro do MJ, é considerada pela investigadora como um documento que permite identificar os diferentes fatores de sucesso num processo de modernização da AP de um país, a partir da construção de um conceito global: União Europeia. A UE é considerada, entre outras coisas, como a resposta dos diferentes países europeus aos desafios derivados da globalização, entendendo por si próprios que deviam mudar as suas estratégias, implementadas durante as últimas décadas, e adaptar-se às mudanças do mundo.

Era necessário compreender que as relações supeditadas ao poder, às nomeações dos cargos nos organismos do Estado e às hierarquias verticais, estavam a destruir a imagem do setor público como ente produtor, prestador e maximizador de bem-estar dos cidadãos, enquanto o setor privado estava a inovar e a satisfazer efetivamente as necessidades dos seus consumidores.

No setor público, para além de valores como a eficiência, a eficácia e a capacidade de resposta do Estado, cabem ressaltar valores como são o bem-estar (coletivo), a confiança, igualdade e transparência, os quais são intangíveis e pretendem responder a uma promessa “implícita” feita a cada um dos cidadãos desde o momento em que nascem, como por exemplo, o emprego e apoio económico, os cuidados de saúde e a educação.

Assim, surge a necessidade de equilibrar os valores políticos enraizados durante décadas (como são eficiência, eficácia e efetividade), com os valores públicos sacados ressaltados e estabelecidos na Carta dos direitos fundamentais e no Tratado de funcionamento da UE, como são liberdade, segurança, justiça, igualdade, equidade e transparência.

Estes valores representam novos desafios, e devem ser garantidos pelas AP's de todos os países que conformam este espaço, e ao nível da justiça, sob princípios de reconhecimento mútuo das decisões judiciais e extrajudiciais em matéria civil e do direito a uma efetiva

reparação e a um julgamento justo perante um tribunal de todas as pessoas cujos direitos e liberdades garantidos pela lei da UE sejam violados. A ajuda legal deve estar disponível para aqueles que não dispõem de recursos suficientes para assegurar um acesso efetivo à justiça (Comissão Europeia, 2016).

A perceção dos cidadãos em relação ao cumprimento destas promessas é indispensável no contexto da governança, na qual o cidadão é visto como coprodutor do seu serviço, isto é, do seu próprio benefício e de resposta às suas próprias expectativas, numa relação de cooperação e de comunicação assertiva com a AP.

A Justiça é uma área sensível para tentar perceber a perceção dos diferentes atores sociais em relação à sua satisfação com os serviços que ela presta, já que esta tem múltiplos usuários, cada um com diferentes conflitos e necessidades. Por exemplo, temos num só processo o criminoso, os funcionários e magistrados do Tribunal, as vítimas do crime e, no seu aspeto mais amplo, a sociedade também está involucrada.

A insatisfação com o serviço público de justiça resulta, essencialmente, do facto dos cidadãos considerarem a resposta judicial excessivamente lenta, responsabilizando o congestionamento dos tribunais por esse facto. À sua vez, os atores judiciais afirmam que esse congestionamento resulta da procura crescente, associada à maior complexidade dos contenciosos, à falta ou inadequação dos meios (Governo da República Portuguesa, 2015), e à complexidade, muitas vezes desnecessária, nos domínios legislativo e regulamentar (Presidência do Conselho de Ministros, 2016).

A reduzida eficiência do sistema judicial afeta também a vida das empresas e a competitividade da economia. Para assegurar o desenvolvimento económico e o emprego é necessário criar um Estado moderno, inovador, inteligente e descentralizado (Governo da República Portuguesa, 2016). Segundo a Comissão das comunidades europeias (2008), a demanda por justiça está crescendo através da Europa, somando-se à carga de trabalho dos sistemas judiciais e fazendo isto necessário para adaptar continuamente métodos de trabalho nos quais com frequência há difíceis contextos orçamentais.

Como resposta aos desafios mencionados, têm sido criadas estratégias, projetos e programas ao nível Europeu como são: a Estratégia Europa 2020, da qual se derivaram projetos aprofundados na presente investigação, como o “Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas TIC’s, na AP - PGETIC” e a inclusão destes assuntos nos programas nacionais e setoriais: “Plano de ação setorial de racionalização das TIC no MJ” o “Programa Nacional de Reformas”, “Compete 2020” e “Portugal 2020” entre outros.

Isto permite reforçar a condição indispensável para que os Estados consigam compatibilizar as necessidades dos países com a capacidade financeira que lhes dá suporte, sob o pilar de eficiência. À sua vez, entre as definições de governança se faz ênfase na Administração responsável dos fundos públicos e, dentro da área da Justiça é necessário fazer alocações financeiras adequadas com este propósito sob a premissa de um alto investimento financeiro.

Bibliografia

- Agência para a Modernização Administrativa. (15 de Dezembro de 2011). *Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas tic, na administração pública*. Acesso em 15 de Dezembro de 2016, disponível em As tecnologias da informação e comunicação na administração pública: https://tic.gov.pt/pgetic/PGETIC_v1.0.pdf
- Agência para a Modernização Administrativa. (16 de Abril de 2013). *Plano de ação sectorial de racionalização das TIC no Ministério da Justiça*. Acesso em 15 de Dezembro de 2016, disponível em As tecnologias da informação e comunicação na administração pública: https://tic.gov.pt/pgetic/ministerios/mju/PAS_MJ.pdf
- Agência para a Modernização Administrativa. (4 de Outubro de 2016). *Plano de ação sectorial de racionalização das TIC no Ministério da Justiça*. Fonte: As tecnologias da informação e comunicação na administração pública: https://tic.gov.pt/pgetic/ministerios/mju/PAS_MJ.pdf
- Agência para a Modernização Administrativa. (4 de Outubro de 2016). *Plano global estratégico de racionalização e redução de custos nas tic, na administração pública*. Fonte: As tecnologias da informação e comunicação na administração pública: https://tic.gov.pt/pgetic/PGETIC_v1.0.pdf
- Albury, D. (15 de Março de 2010). *Fostering innovation in public services*. Acesso em 3 de Julho de 2017, disponível em ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/4779523_Fostering_Innovation_in_Public_Services
- Amaral, D. F. (1995). *Curso de Direito administrativo*. Coimbra: Livraria Almedina.
- Bell, S., & Park, A. (2006). The problematic metagovernance of networks: water reform in New South Wales. *Journal of Public Policy* (26-1), 63-83.
- Berto, C. (23 de Setembro de 2016). *Tribunal +: Piloto para um novo modelo de tribunal*. Lisboa, Portugal.

Berto, C. (15 de Fevereiro de 2017). Tribunal +: Apresentação aos Órgãos de Gestão de Comarcas. Lisboa, Portugal.

BusinessDictionary. (2017). *Dictionary*. Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em BusinessDictionary: <http://www.businessdictionary.com>

Carvalho, E. R. (2001). *Reengenharia na Administração Pública*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Colebatch, H. K. (2014). Making sense of governance. *Policy and Society*, 33(4), 307-316.

Comissão Europeia. (31 de Março de 2009). *Plano de Acção plurianual 2009-2013 sobre justiça eletrónica europeia*. Acesso em 29 de Dezembro de 2016, disponível em EUR-Lex: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0331\(01\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52009XG0331(01)&from=PT)

Comissão Europeia. (3 de Março de 2010). *EUROPA 2020 Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Acesso em 14 de Dezembro de 2016, disponível em EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC2020&qid=1485365631918&from=PT>

Comissão Europeia. (15 de Dezembro de 2010). *Plano de acção europeu (2011-2015) para a administração pública em linha*. Acesso em 2 de Janeiro de 2017, disponível em EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52010DC0743&qid=1485367319248&from=PT>

Comissão Europeia. (21 de Dezembro de 2013). *Projeto de estratégia europeia de justiça eletrónica para 2014-2018*. Acesso em 2 de Janeiro de 2017, disponível em EUR-Lex: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG1221\(02\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013XG1221(02)&from=PT)

Comissão Europeia. (14 de Junho de 2014). *Plano de Acção plurianual 2014-2018 sobre justiça eletrónica europeia*. Acesso em 13 de Dezembro de 2016, disponível em EUR-Lex: [http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614\(01\)&from=PT](http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014XG0614(01)&from=PT)

- Comissão Europeia. (11 de Março de 2014). *Programa da UE em matéria de justiça para 2020: reforçar a confiança, a mobilidade e o crescimento na União*. Acesso em 26 de Dezembro de 2017, disponível em EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0144&from=PT>
- Comissão Europeia. (6 de Maio de 2015). *Estratégia para o Mercado Único Digital na Europa*. Acesso em 28 de Novembro de 2016, disponível em Comissão Europeia: <http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2015/PT/1-2015-192-PT-F1-1.PDF>
- Comissão Europeia. (14 de Dezembro de 2016). *Europa 2020: Estratégia para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo*. Fonte: Europa 2020: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PT:PDF>
- Comissão Europeia. (7 de Junho de 2016). *Jornal Oficial da União Europeia*. Acesso em 28 de Dezembro de 2016, disponível em EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=OJ:C:2016:202:FULL&from=ES>
- Comissão Europeia. (19 de Abril de 2016). *Plano de ação europeu (2016-2020) para a administração pública em linha*. Acesso em 22 de Dezembro de 2016, disponível em EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0179&qid=1485368599508&from=PT>
- Council of Europe. (9 de Novembro de 2011). *Opinion No.(2011)14 of the CCJE "Justice and information technologies (IT)"*. Acesso em 26 de Dezembro de 2016, disponível em Council of Europe: [https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE\(2011\)2&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true](https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?p=&Ref=CCJE(2011)2&Language=lanEnglish&Ver=original&Site=COE&BackColorInternet=DBDCF2&BackColorIntranet=FDC864&BackColorLogged=FDC864&direct=true)
- Direção-Geral da Administração da Justiça . (2017). *Tribunal +: Gestão de atendimento. Memória descritiva*. Agência para a Modernização Administrativa. Lisboa: Ministério de Justiça.

Direção-Geral da Administração da Justiça. (2017). *Tribunal +: Gestão de atendimento. Estudo prévio*. Agência para a Modernização Administrativa. Lisboa: Ministério de Justiça.

Essay UK. (s.d.). *What Is Public Value? How Can It Be Created & Sustained*. Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em Essay UK: <http://www.essay.uk.com/free-essays/management/what-is-public-value.php>

EUR-Lex. (s.d.). *Glossary of summaries*. Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em EUR-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/summary/glossary/glossary.html#S>

European Commission. (2013). *European Innovation Scoreboard*. Acesso em 30 de Julho de 2017, disponível em European Commission: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/scoreboards_en

European Commission. (1 de Janeiro de 2014). *European Commission*. Acesso em 30 de Julho de 2017, disponível em Participant Portal: <http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/home.html>

European Commission. (1 de Janeiro de 2014). *Participant Portal*. Acesso em 20 de Setembro de 2017, disponível em European Commission: http://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/support/reference_terms.html

European Commission. (4 de Maio de 2015). *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*. Acesso em 2 de Janeiro de 2017, disponível em European Commission: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=13803&langId=en>

European Commission. (25 de Novembro de 2015). *Roadmap eGovernment Action Plan 2016-2020*. Acesso em 26 de Dezembro de 2016, disponível em European Commission: http://ec.europa.eu/smart-regulation/roadmaps/docs/2016_cnect_006_e_government_action_plan_en.pdf

European Commission. (1 de Dezembro de 2015). *Simple, secure and transparent online public services*. Acesso em 26 de Dezembro de 2016, disponível em European Commission: http://europa.eu/rapid/press-release_SPEECH-15-6209_en.htm

European Union. (17 de Setembro de 2017). *The EU in brief*. Acesso em 20 de Setembro de 2017, disponível em europa.eu: https://europa.eu/european-union/about-eu/eu-in-brief_en

Frissen, P., Brussaard, B., Snellen, I., & Wolters, M. (1992). *European Public Administration and Informatization*. Acesso em Setembro de 18 de 2017, disponível em Google Books:
https://books.google.pt/books?id=eexoVyvc3goC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Fundo europeu de desenvolvimento regional. (4 de Outubro de 2016). *Portugal 2020 - Acordo de parceria 2014-2020*. Fonte: Portugal 2020: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP_Portugal%202020_28julho.pdf

Fundos europeus estruturais e de investimento. (5 de Outubro de 2016). *Compete 2020*. Fonte: Compete 2020: http://www.poci-compete2020.pt/admin/images/20150205_POCI_vs_publica.pdf

Governo da República Portuguesa. (26 de Novembro de 2015). *Programa do XXI governo*. Acesso em 28 de Novembro de 2016, disponível em Governo da República Portuguesa: <http://www.portugal.gov.pt/media/18268168/programa-do-xxi-governo.pdf>

Governo da República Portuguesa. (28 de Abril de 2016). *Programa Nacional de Reformas: Mais Crescimento, Melhor Emprego e Maior Igualdade*. Acesso em 28 de Dezembro de 2016, disponível em Governo da República Portuguesa: <http://www.portugal.gov.pt/media/22754674/20160421-pm-pnr2016.pdf>

Governo de Portugal. (16 de Dezembro de 2014). *COMPETE 2020: Programa Operacional Competitividade e Internacionalização*. Acesso em 24 de Fevereiro de 2017, disponível em Portugal 2020: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Programas%20Operacionais/VERSOES%20CONSULTA/POCI_vs_p%C3%BAblica.pdf

- Governo de Portugal. (2014). *Portugal 2020: Acordo de Parceria 2014-2020*. Acesso em 4 de Outubro de 2016, disponível em Portugal 2020: https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/1.%20AP_Portugal%202020_28julho.pdf
- Grau, O. (2014). *Gobernanza y redes de políticas públicas: el caso de la política habitacional chilena*. Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em Redalyc: <http://www.redalyc.org/pdf/2815/281532956006.pdf>
- Hartley, J. (15 de Março de 2010). *Innovation in governance and public services: Past and present*. Acesso em 3 de Julho de 2017, disponível em Taylor and Francis Online: <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>
- Horne, M., & Shirley, T. (March de 2009). *Coproduction in public services: a new partnership with citizens*. Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em The National Archives: http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.cabinetoffice.gov.uk/media/207033/public_services_co-production.pdf
- Kamarck, E. (Novembro de 2003). *Government innovation around the world*. Acesso em 3 de Julho de 2017, disponível em HARVARD Kennedy School: <http://www.innovations.harvard.edu/sites/default/files/2551.pdf>
- Khosrow, M. (31 de Julho de 2014). *Encyclopedia of Information Science and Technology*. Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em Google Books: https://books.google.pt/books?id=MJd_BAAQBAJ&pg=PA640&lpg=PA640&dq=what+is+administrative+dematerialization?&source=bl&ots=9FBMenkBJZ&sig=Y11fJpzN7Z_13A_PBD_zm1x9-KM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwifnY3T27vWAhUBXBoKHQIPBTgQ6AEINTAC#v=onepage&q=what%20is%20administrative%20dematerialization%3F&f=false
- Marinetto, M. (2003). Governing beyond the Centre: a critique of the Anglo-Governance School. *Political studies*, 592-608.

- Ministerio da Ciência e da Tecnologia. (Maio de 1997). *Livro verde para a Sociedade da Informação em Portugal*. Acesso em 22 de Dezembro de 2016, disponível em Biblioteca Nacional de Portugal: <http://purl.pt/239/2>
- Ministério da Justiça. (29 de Dezembro de 2011). Decreto-Lei n.º 123/2011 de 29 de Dezembro. *Diário da República*, 1.ª série N.º 249, 5481-5490.
- Ministério de Justiça. (2016). *Justiça Mais Próxima*. Acesso em 29 de Junho de 2016, disponível em <https://justicamaisproxima.mj.pt/>
- Morgan, D. F., & Cook, B. J. (2014). *New public governance: A regime-centered perspective*. New York: M.E. Sharpe.
- OECD. (27 de Setembro de 2010). *Why Is Administrative Simplification So Complicated?* Acesso em 18 de Setembro de 2017, disponível em OECDiLibrary: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/governance/why-is-administrative-simplification-so-complicated_9789264089754-en#.WcaFk8aZNE4#page3
- OECD/Eurostat. (10 de Novembro de 2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. Acesso em 3 de Julho de 2017, disponível em OECD iLibrary: <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/9205111e.pdf?expires=1502462046&id=id&accname=guest&checksum=6AD41BAFAE178E74CB0392FBB09C37C3>
- OECD/Eurostat. (Maio de 2010). *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy*. Acesso em 3 de Julho de 2017, disponível em OECD: <http://www.oecd.org/sti/45326349.pdf>
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (4 de Dezembro de 2012). *A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach*. Acesso em 2 de Maio de 2017, disponível em SAGE journals: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0275074012466935>
- Peters, B. G. (2014). Is governance for everybody? *Policy and Society*, 33(4), 301-306.
- Pierre, J. (2000). *Debating governance: Authority, steering, and democracy*. Oxford: Oxford University.

Presidência do Conselho de Ministros. (31 de Março de 2016). *Grandes Opções do Plano para 2016-2019*. Acesso em 20 de Junho de 2017, disponível em Assembleia da República:

http://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c3246795a5868774d546f334e7a67774c336470626e526c654852766331396863484a76646d466b62334d764d6a41784e69394d587a6466516c38794d4445324c6e426b5a673d3d&fich=L_7_B_2016.pdf&Inline=true

Proença, L. (2016). *Plano Estratégico para os Fundos Europeus na Justiça*. Gabinete da Secretária de Estado da Justiça. Lisboa: Ministério de Justiça.

Rhodes, R. (1 de Agosto de 2007). *Understanding governance: Ten years on*. Acesso em 6 de Fevereiro de 2017, disponível em SAGE Journals: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0170840607076586>

Rhodes, R. A. (1996). The new governance: governing without government. *Political studies*, 44(4), 652-667.

Schulz, M., & Linkevicius, L. (28 de Dezembro de 2013). *REGULAMENTO (UE) N.º 1382/2013 DO PARLAMENTO EUROPEU E DO CONSELHO de 17 de dezembro de 2013 que cria o Programa «Justiça» para o período de 2014 a 2020*. Acesso em 26 de Dezembro de 2016, disponível em Eur-Lex: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1382&from=PT>

Yildiz, M. (2007). E-Government Research: Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly*, 646-665.

Anexo 1: Lista de conceitos

Termo	Descrição	Fonte
Nova Governança Pública	Base teórica que assegura o potencial de enriquecer, empreender e avançar na compreensão coletiva da governança pública e a gestão pública dos processos, centrando a sua atenção numa mais ampla variedade de problemas que afetam a dinâmica do setor público, que incluem maneiras de melhorar os processos, iniciativas e programas da Administração Pública e criando novas parcerias para aumentar a prestação de serviços públicos, entre outros.	Morgan & Cook (2014)
Nova Gestão Pública	Ideologia, mudança cultural ou estilo de gestão, refletiu-se nas últimas décadas num movimento de reforma e modernização administrativa nos vários países da OCDE. Sinteticamente, é definida como a importação de conceitos e técnicas do setor privado para o setor público.	Carvalho (2001)
Administração pública	Sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado, bem como das demais pessoas coletivas públicas, que asseguram em nome da coletividade a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar.	Amaral (1995)
Serviço de Justiça	O serviço de Justiça é um pilar do Estado de Direito e uma das funções de soberania fundamentais do Estado. O Ministério da Justiça contribui para a reafirmação do valor universal dos direitos do homem, para o reforço da cidadania e para a promoção de uma sociedade assente em princípios e valores democráticos, éticos e de justiça. O bom serviço garante a tutela judicial efetiva dos interesses legítimos dos cidadãos, em particular dos grupos mais frágeis da sociedade. Estabelece mecanismos para que a ninguém seja dificultado ou impedido, em razão da sua condição social ou cultural, ou por insuficiência de meios económicos, o conhecimento, o exercício ou a defesa dos seus direitos. Contribui para a construção de uma sociedade mais livre, igualitária e justa.	Ministério da Justiça (2011)
União Europeia	Única união política e económica entre 28 países europeus. Abrange áreas políticas, desde clima, ambiente e saúde até relações externas e segurança, justiça e migração.	European Union (2017)
Rede	Conjunto de atores que se relacionam entre si de maneira mais ou menos estável no tempo com a finalidade de influir, mediante o intercâmbio de	Grau (2014)

	recursos, na definição ou solução de uma política pública”. No âmbito da criação e aplicação de políticas, supõem inter-relações cooperação e geração de acordos para a consecução de interesses gerais, mediante o trabalho conjunto de todos os atores envolvidos.	
Valor Público	Valor criado pelo governo através de leis, regulamentos, serviços e algumas outras ações. Numa sociedade democrática, o valor é definido pelo público mesmo. O valor é determinado pelas preferências dos cidadãos e define o padrão de avaliação das instituições públicas e das políticas governamentais.	Essay UK
Stakeholder	Pessoa, grupo ou organização que tem interesse ou preocupação numa organização. Alguns <i>Stakeholders</i> podem afetar ou ser afetados pelas ações, objetivos e políticas das organizações. Alguns exemplos de <i>Stakeholders</i> são credores, diretores, empregados, governo (e as suas agências), proprietários, fornecedores, uniões, e a comunidade da qual as organizações extraem os recursos.	BusinessDictionary (2017)
Coprodução	É uma parceria entre cidadãos e serviços públicos para atingir um resultado valioso. Estas parcerias capacitam aos cidadãos a contribuir mais com os seus próprios recursos (tempo, vontade, experiência e esforço) e têm grande controlo sobre as decisões do serviço e os recursos.	(Horne & Shirley, 2009)
Inovação	Processo, incluindo o seu resultado, pelo qual novas ideias respondem às necessidades e demandas sociais ou económicas e geram novos produtos, serviços ou negócios e modelos organizacionais que são introduzidos com sucesso dentro de um mercado existente ou que são capazes de criar novos mercados e contribuir para o valor público.	European Commission (2014)
Front Office	Interface entre a organização e o utente	BusinessDictionary (2017)
Back Office	Atividades, tarefas e processos executados remotamente do utente.	BusinessDictionary (2017)
Estratégia	Método ou plano escolhido para trazer um futuro desejado, como a realização de um objetivo ou solução para um problema.	BusinessDictionary (2017)
Simplificação administrativa	Ferramenta de qualidade regulatória para revisar e simplificar os regulamentos administrativos: documentos de papel e formalidades através das quais os governos recolhem informação e intervêm em decisões económicas individuais.	OECD (2010)

Desmaterialização	Otimização de circuitos de informação através de aplicações tecnológicas, onde a informação é comunicada e armazenada em formato digital, com o objetivo de acelerar e facilitar a monitorização de processos, assegurando sempre o valor jurídico dos documentos eletrónicos.	Khosrow (2014)
Apoio ao cidadão	Refere-se à ajuda fornecida pela organização para ajudar os cidadãos na sua procura de informação ou durante as suas transações. Essa ajuda pode consistir em diretrizes amigáveis, páginas de ajuda e perguntas frequentes no <i>site</i> , além da disponibilidade de múltiplos canais de comunicação (telefone, e-mail, painéis de mensagens, etc.).	Papadomichelaki & Mentzas (2011)
Balcão único (<i>One stop shops</i>)	Um único ponto de entrada para todos os serviços de governo eletrónico. Portanto, o cliente pode encontrar as informações de que necessita e normalmente realizar transações (incluindo inscrições, registros, pagamentos, etc.)	Fath-Allah, Cheikhi, Al-Qutaish, & Idri (2014)
Modernização	Processo de racionalização de organizações e sistemas sociais em geral. Pode ser interna, ultrapassando os limites da burocracia, introduzindo novos métodos e técnicas de gestão; e externa, mudando as relações entre o Estado e a sociedade através da introdução de novos estilos de políticas públicas.	Frissen, Brussaard, Snellen, & Wolters (1992)
Tribunal	Órgão público que tem como objetivo a resolução de litígios. Estes órgãos são os principais meios de resolver disputas e se pressupõe que qualquer pessoa pode expor suas reivindicações perante um tribunal. Da mesma forma, os acusados de cometer atos ilegais têm a possibilidade de poder defender-se. Os tribunais administram a justiça e são o único órgão de soberania não eleito.	BusinessDictionary (2017)
Fundos europeus estruturais e de investimento	Fundos destinados a apoiar a coesão económica, social e territorial e atingir os objetivos da estratégia da União Europeia Europa 2020, para gerar um crescimento sustentável, inteligente e inclusivo.	EUR-Lex
Disseminação	Divulgação pública dos resultados por alguns meios apropriados, incluindo publicações científicas em qualquer meio.	European Commission (2014)
Call/Aviso	Procedimento de convidar candidatos a submeter propostas de projetos com o objetivo de receber fundos da União Europeia.	European Commission (2014)